



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na finančním úřadě  
v Kroměříži

Analysis of Employee Training and Development System at the  
Financial Office in Kroměříž

Student:

Bc. Lukáš Adamík

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lukáš Adamík**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na finančním úřadě  
v Kroměříži**  
**Analysis of Employee Training and Development System  
at the Financial Office in Kroměříž**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
  3. Popis vybrané organizace
  4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané organizaci
  5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
BLAŽEK, Ladislav. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.  
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Kashi**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

---

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

### **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na finančním úřadě v Kroměříži, včetně všech příloh, vypracoval samostatně pod vedením Ing. Kateřiny Kashi. Všechny literární a jiné odborné zdroje jsem uvedl v seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 21. dubna 2017

.....  


### **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval své vedoucí diplomové práce, paní Ing. Kateřině Kashi za poskytnutí odborných rad a cenných připomínek, kterými přispěla k vypracování mé diplomové práce, a také za vstřícný a profesionální přístup. Další mé poděkování patří všem zaměstnancům územního pracoviště finanční správy v Kroměříži.

## OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>6</b>
2.1	CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	7
2.2	TEORIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	7
2.3	LIDSKÝ KAPITÁL A LIDSKÉ ZDROJE .....	8
2.4	STRATEGICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ .....	9
2.5	PROCES VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE .....	10
2.6	PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	11
2.6.1	Prostředí podnikového vzdělávání .....	12
2.7	METODY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ.....	14
2.8	VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	15
2.9	ROLE MANAŽERA VE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	18
2.10	TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	21
2.11	METODIKA A METODY ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	23
2.11.1	Metody .....	23
2.11.2	Metodika .....	23
<b>3</b>	<b>POPIS VYBRANÉ ORGANIZACE .....</b>	<b>26</b>
3.1	STÁTNÍ SPRÁVA .....	28
3.2	ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ ORGANIZACE – ÚZEMNÍ PRACOVISTĚ KROMĚŘÍŽ .....	30
3.3	VZDĚLÁNÍ A KOMPETENCE ZAMĚSTNANCŮ ORGANIZACE .....	33
3.3.1	Pracovní poměr .....	33
3.3.2	Služební poměr.....	34
3.4	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA ÚZEMNÍM PRACOVISTĚ KROMĚŘÍŽ .....	36
<b>4</b>	<b>ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ V DANÉ ORGANIZACI .....</b>	<b>39</b>
4.1	CÍLE VÝZKUMU .....	40
4.2	METODA SBĚRU DAT .....	40
4.3	VÝZKUMNÝ SOUBOR .....	41
<b>5</b>	<b>VYHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>44</b>
5.1	VYHODNOCENÍ ANALÝZY DAT .....	44
5.2	SHRNUTÍ DOTAZNÍKU .....	61
5.3	NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	62
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>73</b>

# 1 ÚVOD

Téma Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na finančním úřadě v Kroměříži jsme si vybrali na základě zkoumání průběhu vzdělávání a školení pracovníků v daném oboru, neboť s neustálými změnami, které nastávají v právním systému České republiky, je třeba vzdělaných a chytrých pracovníků, kteří mají potřebu se neustále vzdělávat a rozvíjet své znalosti a dovednosti. Ovšem, že výše uvedené téma není jen otázkou daných pracovníků dané organizace, mnoho důležitých kroků a rozhodnutí záleží také na vedoucích pracovnících dané organizace, neboť právě oni mají ve svých kompetencích vyhledávat a pořádat potřebná školení a vzdělávací programy pro své zaměstnance.

Domníváme se, že na základě vzdělání a rozvoje všech zaměstnanců, a tím myslíme všechny zaměstnance bez ohledu na jejich postavení v organizaci, se dané organizaci zvyšuje status a díky svým perfektně vyškoleným pracovníkům tak získává mnohem lepší postavení ve společnosti pro širokou veřejnost, než je to u jiných organizací a firem, které do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců nekládají tolik úsilí, kolik by bylo třeba. Z toho důvodu tak mohou vznikat konkurenční přestupy zaměstnanců z jedné organizace do druhé, ve kterých hrají největší roli samozřejmě peníze a nástupní mzda, ale také samotná péče o zaměstnance a nabídka kurzů a školení.

Uvedeným výzkumem bychom rádi zjistili, zda se této problematice, tedy problematice vzdělávání a rozvoje zaměstnanců věnuje ve finanční správě dostatek času a zaměstnanci finanční správy mají tak možnosti a příležitosti se řádně vzdělávat v oblastech, ve kterých dennodenně pracují, a které se tak velmi často mění. Také nás zajímá, kolik takových možností a příležitostí zaměstnanci během jednoho roku mají a zda je nabídka pro všechny uspokojující.

**Cílem** předložené práce je zmapovat a zanalyzovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve finanční správě na územním pracovišti, zda vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve výše uvedené organizaci probíhá, jakým způsobem probíhá a jak často jsou zaměstnanci vzdělávání, případně kolik vzdělávacích možností jim během jednoho roku je vedení schopné zajistit. Zároveň s tím bychom rádi zjistili, jak jsou s tím vším spokojeni sami zaměstnanci. To znamená, dalším cílem této práce je zjistit, jak jsou zaměstnanci územního pracoviště spokojeni s nabídkou vzdělávání, zda cítí potřebnou a



dostatečnou motivaci ke vzdělávání a rozvoji od vedoucích pracovníků a svých přímých nadřízených a zda jsou nabízená školení a další možnosti vzdělávání a rozvoje pro zaměstnance přínosná.

V neposlední řadě se také zaměříme na samotné zaměstnance a na jejich názory a potřeby se sami vzdělávat a rozvíjet v dané problematice.

V teoretické části se zaměříme na základní teoretické vysvětlení pojmů, které úzce souvisí s uvedeným tématem a problematikou. Bude se jednat o pojmy jako například samotné vzdělávání, podnikové vzdělávání nebo metody vzdělávání. V této souvislosti se také zaměříme na velmi důležitý prvek každého podniku a organizace, a tím je personální oddělení, nebo chcete-li, řízení lidských zdrojů. Zde si představíme a seznámíme se se základní problematikou tohoto důležitého článku každé organizace. Nesmíme také zapomenout zmínit i moderní způsoby vzdělávání zaměstnanců a uvést si aktuální trendy zabývající se touto problematikou. V neposlední řadě si také uvedeme základní informace o finanční správě, která je podřízena státu a řídí se tak několika zákony, které je nutno dodržovat. Lze podotknout, že i v těchto zákonech je umístěno alespoň základní vzdělávání zaměstnanců v tomto oboru, jako nezbytný krok k dalšímu úspěšnému setrvání v daném oboru.

V praktické části se zaměříme na spokojenost zaměstnanců finanční správy územního pracoviště s nabídkou možných školení a vzdělávacích akcí, také se zaměříme na míru spokojenosti s motivací vedoucích pracovníků k vedení svých podřízených se vzdělávat a rozvíjet. V neposlední řadě se zaměříme na názory a postoje zaměstnanců v oblasti vzdělávání a rozvoje, kdy nás bude zajímat, ve kterých oblastech by se chtěli více vzdělávat, kolik vzdělávacích možností jim vedení nabízí, jakou formou vzdělávání a rozvoj probíhá a také, zda a jakým způsobem probíhá vyhodnocení proběhlého vzdělání na pracovišti.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

V dnešní době silné konkurence a vysoké poptávky po kvalitních a schopných zaměstnancích jsou pro každý podnik velice důležité strategie vzdělávání zaměstnanců a kvalitní péče o ně, aby byl podnik schopný prosperovat a udržet se tak na špici konkurenčního boje a zároveň si všechny tyto zaměstnance v podniku udržet. Vše, co se týká zaměstnávání, zaměstnanců a řízením lidí v organizaci, má v dnešní době na starosti a zabývá se tím **řízení lidských zdrojů**. Mezi jeho kompetence můžeme zařadit mnoho činností, které se týkají:

- řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu,
- řízení znalostí,
- společenské odpovědnosti organizace,
- řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců,
- **vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,**
- zaměstnaneckých a pracovních vztahů,
- péče o zaměstnance,
- poskytování služeb zaměstnancům. (Armstrong, 2015)

Teorie řízení lidských zdrojů se začala formovat v 50. a 60. letech minulého století a stala se tak nejdůležitější složkou podniku. Vyjadřuje význam člověka a jeho pracovní síly jako nejdůležitější funkce podniku. Řízení lidských zdrojů plní také několik důležitých úkolů, díky kterým může podnik řádně prosperovat. Mezi ty nejdůležitější patří například, jak uvádí ve své publikaci Koubek (2007), usilování o zařazování správného člověka na správné místo, nebo také optimální využívání pracovních sil v podniku či formování týmů a efektivní styl vedení lidí v daném podniku.

Jinými slovy se řízení lidských zdrojů dá definovat jako „strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“ (Armstrong, 2015, s. 47)

## 2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Za hlavní cíl řízení lidských zdrojů můžeme považovat zajištění potřebného počtu požadovaných schopností, očekávaného chování a žádoucí oddanosti zaměstnanců, ale také dosažení strategického souladu, vysoké oddanosti a vysoké kvality a flexibility. Mezi další cíle patří například:

- podpora dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace,
- rozvoj kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- zabezpečování organizace talentované, kvalifikované a oddané lidi,
- úsilí o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí. (Armstrong, 2015)

## 2.2 Teorie řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je založeno na několika teoretických přístupech, kterými se řídí a mají silný význam pro pochopení účelu řízení lidských zdrojů. Původní koncepce řízení lidských zdrojů se hodně odvíjela a odvíjí od teorie oddanosti a motivace, ovšem i ostatní teoretické základy jsou pro řízení lidských zdrojů podstatné.

- *Oddanost*: pracovníci dané organizace dosahují skvělých výsledků, jestliže získávají větší odpovědnost, jsou podněcováni ke spolupráci a mají možnost dosáhnout uspokojení z vykonávané práce.
- *Motivace*: uplatnění motivace v řízení lidských zdrojů souvisí se zvyšováním angažovanosti, tzn., jak jsou lidé oddáni své práci a jak jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu.
- *Teorie založená na zdrojích*: tato teorie vychází z předpokladu, že daná organizace dosahuje jisté konkurenční výhody a disponuje zdroji, které jsou hodnotné, vzácné a obtížně napodobitelné. Toho má dosáhnout právě řízení lidských zdrojů.
- *Teorie chování v organizaci*: zabývá se individuálním i skupinovým jednáním lidí v organizaci, a také fungováním organizace z hlediska jejich struktury, procesů a kultury.

- *Kontingenční teorie*: kontingenční teorie popisuje postupy v řízení lidských zdrojů, které jsou jeho prostřednictvím ovlivňovány. Je založena na dosavadním souladu mezi strategiemi, politikami a postupy v řízení lidských zdrojů a strategií organizace.
- *Institucionální teorie*: tato teorie se orientuje na fungování organizace v souladu s jejich vnitřními i vnějšími podmínkami a jejich cílem je získání legitimacy a dosažení uznání.
- *Teorie lidského kapitálu*: další uvedená teorie se zabývá využíváním schopností, znalostí a dovedností lidí k dosahování úspěchu organizace.
- *Teorie závislosti na zdrojích*: tato teorie vychází z předpokladu, že jednotlivé skupiny a organizace získávají nad ostatními převahu, jestliže ovládají rozhodující zdroje.
- *Teorie AMO*: dle teorie AMO je výkon funkcí schopností - *ability* (A), motivace – *motivation* (M) a příležitostí – *opportunities* (O). Tato teorie podporuje uplatňování systémů řízení lidských zdrojů zaměřených na lidi, zejména na jejich schopnosti, motivaci a podmínky k výkonu práce.
- *Teorie sociální směny*: dle této teorie jsou lidé schopni usilovat o dosažení úspěchu organizace, jestliže mají pocit, že s nimi organizace dobře zachází.
- *Teorie transakčních nákladů*: tato teorie poukazuje na to, že organizace vytváří a uplatňuje takové struktury a systémy řízení, které podporují úsporu nákladů na jejich činnosti.
- *Teorie zastoupení*: poslední zde uvedená teorie se zabývá vztahy vlastníků a manažerů organizací, kdy manažeři jednají za vlastníky, ale jejich jednání nemusí být vždy v zájmu vlastníků. V tomto případě je nutné zajistit odpovídající kontrolu manažerů k dosažení žádoucího jednání. (Armstrong, 2015)

## 2.3 Lidský kapitál a lidské zdroje

Zlepšování a udržení si kvalitní tržní pozice podniku je časově náročný proces a skládá se z několika oblastí, v tomto případě nazývané „kapitál“, které na sebe navazují a spolu souvisejí. Mezi tyto kapitály například patří *finanční kapitál*, *intelektuální kapitál* či *zákaznický kapitál*, ale vzhledem k uvedenému tématu nás v tuto chvíli bude nejvíce zajímat *lidský kapitál*. Jak je již z názvu patrné, lidský kapitál je tvořen lidmi, zaměstnanci

daného podniku a jejich znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi. Koubek (2007) tvrdí, že lidský kapitál je nejhlavnější složkou intelektuálního kapitálu, a že lidské zdroje jsou nejdůležitějším bohatstvím podniku. Díky tomu je zřejmé, že žádný podnik by nemohl kvalitně fungovat bez lidského kapitálu. Ovšem, aby se podnik mohl nadále rozvíjet, musí pro to také něco investovat. Kleibl a spol. (2001) uvádí, že je potřeba investovat do rekvalifikace zaměstnanců, zdokonalovat komunikaci a mimo jiné také kultivovat firemní kulturu. Dále zde také uvádí, jaké mohou být ukazatele kvalitně fungujícího lidského kapitálu. Mimo jiné to mohou být roky praxe v oboru a v daném povolání, spokojenost zaměstnanců nebo přidaná hodnota na zaměstnance.

Lidské zdroje můžeme v širším slova smyslu chápat jako lidi v pracovním procesu, tedy ty osoby, které jsou nositeli lidského kapitálu v podniku. Termín lidské zdroje vznikl z anglického překladu *human resources*. Z toho také vznikla známá, běžně užívaná zkratka - *HR*. S lidskými zdroji v podniku úzce souvisí další termíny, bez kterých by podnik nemohl fungovat. Mezi tyto termíny patří materiální zdroje, finanční zdroje a informační zdroje. Lidské zdroje stanovují využití všech výše zmiňovaných zdrojů, a tím představují ten nejdůležitější zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. (Vodák a Kucharčíková, 2007)

## **2.4 Strategické vzdělávání a rozvoj**

Vzdělávání je hlavní nástroj rozvoje zaměstnanců v každém podniku a na základě toho, si každý podnik volí své vlastní strategie a přístup ke vzdělávání a rozvoji. Tyto strategie vymezují záměry podniku, co by měl udělat a změnit v managementu lidských zdrojů tak, aby dosáhl svých cílů. To znamená, že podnik musí brát zřetel na externí i interní podmínky podniku, i na očekávání zaměstnanců. (Dvořáková, 2007)

Součástí firemní či podnikové strategie by v první řadě měla být strategie personálního obsazení, kde spadá právě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Armstrong (2015) uvádí ve své publikaci několik priorit, které patří do strategie rozvoje lidských zdrojů.

- zvyšování povědomí o kultuře učení se a vzdělávání,
- formování schopností manažerů a jejich aktivní zapojování se do procesu vzdělávání,

- rozšiřování schopnosti vzdělávat se v celém podniku,
- nezanedbávat v procesu vzdělávání žádného zaměstnance. (Armstrong, 2015)

Samozřejmostí je, aby se na procesu vzdělávání podílel i nadřízený pracovník, neboť právě on je člověk, který komunikuje jak s vedením, tak i se zaměstnanci, a tak má vědomí o tom, na jakou oblast vzdělávání se zaměřit a jak postupovat.

## **2.5 Proces vzdělávání a rozvoje**

Vzdělávání zaměstnanců v určitém podniku, probíhá podle určitých postupů a strategií, jak jsme si uvedli již v předchozí podkapitole. Je nutné však také dodat, že kterékoli vzdělávání je úzce propojeno s výchovou, a to i vzdělávání podnikové, neboť proces výchovy a proces vzdělávání spolu souvisejí a navzájem se významně ovlivňují. Jestliže se zaměříme na každý pojem zvlášť, zjistíme, že výchova je proces vytváření člověka a vzdělávání je proces dotváření a rozvoje osobnosti. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Výchova a vzdělávání zaměstnanců je v každém podniku či organizaci v kompetencích personálního managementu. Ten musí vždy brát v potaz měnící se nároky na pracovní činnosti, kvalifikaci a chování zaměstnanců. Jeho cílem je efektivně dosáhnout vytyčených strategií. Současně s tím jde také o dosažení vyššího stupně uspokojení zaměstnanců daného podniku a zvýšení jejich výkonnosti. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

V procesu vzdělávání zaměstnanců je velmi důležité určit, jaké vzdělávání bude potřebné pro danou sortu zaměstnanců. To ovšem není vůbec snadný úkol, neboť kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. (Koubek, 2012) Tyto údaje většinou personální oddělení zjišťuje podle informací daného zaměstnance na základě jeho životopisu, ukončeného stupně vzdělání či podle absolvovaných kurzů. Ovšem podle těchto kritérií je velmi obtížné jak pro personální oddělení, tak i pro samotného zaměstnance posoudit, jaká je v tuto chvíli potřeba vzdělávání, a tak je to většině případů založeno spíše na odhadech vedoucích pracovníků.

Na základě určení potřebného vzdělávání přichází do popředí další proces, a tím je proces plánování. Zde už záleží na daném podniku, jak bude postupovat. V tuto chvíli záleží na počtu zaměstnanců, na oblasti zaměření daného podniku, na možnostech zapojení vedoucích pracovníků do procesu apod. Je patrné, že výsledkem plánování by měl být

vzdělávací plán, kde budou podrobně zpracované informace o tom, kdo má být vzděláván, jakým způsobem, kdy, kde, případně kolik to bude stát.

## 2.6 Podnikové vzdělávání

V rámci jakéhokoli podniku probíhá vzdělávání na základě potřeb jak zaměstnanců, tak i vedoucího oddělení. To znamená, že podnikové vzdělávání se podnik od podniku liší, nicméně, v důležitých oblastech se metody podnikového vzdělávání shodují. Je důležité pochopit, že organizováním vzdělávacích programů dává vedení a personální oddělení svým zaměstnancům najevo, že si jich a jejich práce váží a počítají s nimi i do budoucna. Stejně jako probíhá edukace ve školách podle nějakého plánu, tedy podle např. rámcových vzdělávacích programů, tak i vzdělávání zaměstnanců v podniku podléhá určitému systému, aby na sebe logicky navazovalo a dávalo smysl. Jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2007, s. 65 – 66), **systém podnikového vzdělávání** je cyklus, který se opakuje a „vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“

Jakmile má vzdělávání svůj určitý systém, je logické, že musí mít i svůj určitý cíl. Cíl podnikového vzdělávání je především příprava zaměstnanců na zvyšování jejich výkonnosti a s tím také souvisí zvyšování jejich konkurenceschopnosti. V neposlední řadě je podstatným cílem také zvýšit prosperitu podniku a naplňování cílů podnikové strategie.

Výše bylo zmíněno, že systém podnikového vzdělávání je určitý opakující se cyklus a tento cyklus musí také splňovat určité kroky či postupy svého působení:

- identifikace potřeby vzdělávání pracovníků (kdo potřebuje vzdělávat a v čem),
- plánování vzdělávání (rozpočet, časový plán, koho se bude vzdělávání týkat, obsah a metody vzdělávání),
- vlastní realizace vzdělávacího procesu,
- vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

Systém podnikového vzdělávání, nebo také systematický přístup, rozebírá mnoho autorů ve svých publikacích. Tureckiová (2004) uvádí, že systematický přístup podnikového vzdělávání funguje na základě propojení firemní a personální strategie a zaměřuje se na změny ve struktuře znalostí a dovedností, díky kterým pak dochází ke

změně pracovního chování. V neposlední řadě se také zaměřuje na motivaci a způsob motivování zaměstnanců.

Je samozřejmé, že systematické podnikové vzdělávání, které je nejdůležitějším prvkem vzdělávání v podniku, je pro podnik velice přínosné a nese v sobě spoustu výhod a předností. Tyto přednosti popisuje ve svých publikacích mnoho autorů, ale většina z nich se opírá o poznatky z publikace Koubka (2007). Mezi tyto přednosti systematického podnikového vzdělávání patří:

- soustavné dodávání odborně připravených pracovníků organizaci bez obtížného vyhledávání na trhu práce,
- umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle potřeb podniku,
- zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti pracovníků,
- umožňuje zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že berou v úvahu všechny předchozí zkušenosti,
- zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci,
- zvyšuje sociální jistoty pracovníků podniku,
- přispívá ke zlepšení pracovních i mezilidských vztahů,
- přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců a zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup. (Koubek, 2007)

### **2.6.1 Prostředí podnikového vzdělávání**

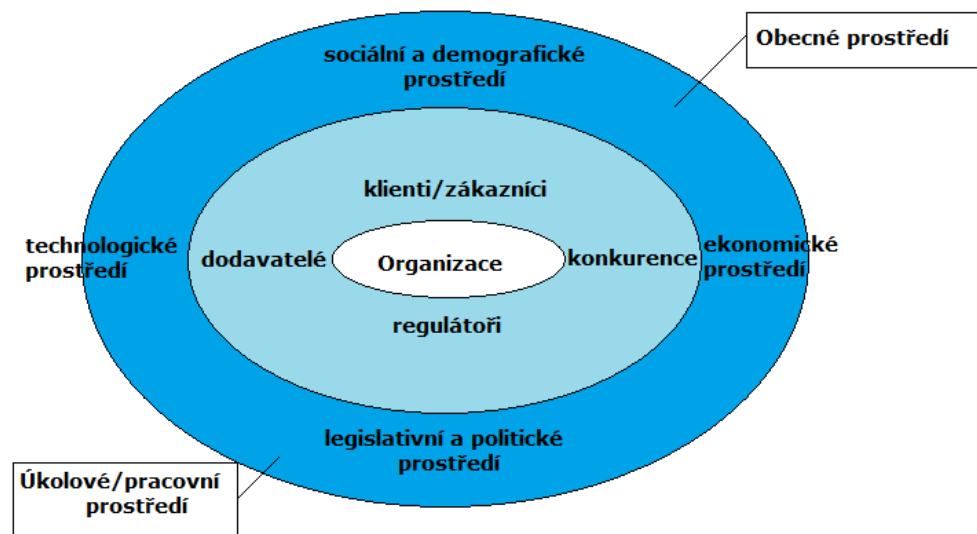
Každý podnik či organizace pracuje v určitém prostředí, ve kterém se snaží udržet, neboť toto prostředí jim určuje vzdělávací potřeby, cíle a design dané organizace či podniku. V tomto smyslu můžeme prostředí rozlišit na prostředí vnější a vnitřní, neboť oba typy prostředí ovlivňují podobu strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků daného podniku.

Nejdříve se tedy zaměříme na **vnější prostředí**. Fungování a dění jakékoliv organizace je ovlivňováno tím, co se děje mimo ni. Jedná se o veškeré pohyby, které přímo souvisejí s daným podnikem. Mohou to být klienti daného podniku, dodavatelé, ale například i konkurenti, a také prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. (Bartoňková, 2010)

Pro lepší pochopení a znázornění si uvedeme schéma, které ukáže, jak funguje a ovlivňuje vnější prostředí daný podnik či organizaci.



Obrázek 2. 1: Vnější prostředí organizace



**Zdroj:** Zpracováno autorem na základě Wright, Noe, 1995

Výše uvedený obrázek je jakýmsi příkladem, co vnější prostředí může představovat. V reálném světě vnější prostředí může představovat mnohem více segmentů. Jedná se také o to, že jestliže nastane v jakémkoliv vnějším prostředí změna, může to v podniku vyvolat jakousi vzdělávací potřebu. Jak uvádí Bartoňková (2010), touto změnou může být například změna technologií, změna legislativy, expanze novinky na trh, případně nový konkurent.

Důležité také je si představit **vnitřní prostředí**. Do tohoto prostředí můžeme řadit veškeré procesy podniku, jejich podmínky a prostředky jejich fungování. Jestliže se na základě vnitřního prostředí zaměříme na podnikové vzdělávání, existují dvě východiska, aby mohlo fungovat efektivně:

- existence a provázanost podnikové politiky, podnikové strategie, strategie řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání pracovníků,
- vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání. (Bartoňková, 2010)

Musíme si ale uvědomit, že obě výše zmíněná východiska jsou spojena s uplatňováním strategického, kompenzačního a systematického přístupu k firemnímu vzdělávání, jak mimo jiné uvádí ve své publikaci Bartoňková (2010).

## 2.7 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Metody vzdělávání zaměstnanců se v mnohých, především teoretických, ohledech shodují s metodami, které se běžně užívají při vzdělávání žáků na základních či středních školách. Samozřejmě jsou praktikovány jiným způsobem, než je tomu právě ve školách. Tyto metody jsou přizpůsobeny požadavkům zaměstnanců daného podniku a zohledňují také věk zaměstnanců.

Ovšem vzdělávací metody v podniku nejsou jen teoretické, ale v některých podnicích či firmách jsou využity také metody praktické. Zde již záleží na zaměření podniku či firmy a také na jejich požadavcích na zaměstnance. Na tyto praktické metody se budeme později v kapitole zaměřovat.

Při rozhodování, jakou metodu, ať už teoretickou, či praktickou použít, je důležité si to pečlivě promyslet, poněvadž některé metody jsou vhodné pro zaučení nových zaměstnanců a jiné jsou vhodné již pro stávající zaměstnance za účelem prohloubení dosavadních znalostí a dovedností. Koubek (2003) uvádí, že nejčastěji se ke vzdělávání nově přijatých pracovníků, především v malých podnicích, používají metody vzdělávání na pracovišti, při výkonu práce.

Vzdělávací metody se dají rozdělit i podle dalších kritérií. Například Bláha, Mateicius a Kaňáková (2005) uvádějí rozdělení vzdělávacích metod podle aktivity zaměstnanců nebo podle místa vzdělávání. Jako aktivity zaměstnanců uvádějí dále ještě rozdělení na metody pasivní a metody aktivní.

Nyní si ale vysvětlíme, jaké teoretické metody se mohou používat, a mnohdy také používají, při vzdělávání zaměstnanců v podnicích či firmách. Nejčastější formou teoretické metody vzdělávání je přednáška. Přednáška může probíhat jak přímo na pracovišti, tak i mimo něj, kdy je tato přednáška zabezpečena jinou firmou či podnikem a vedena jako školení zaměstnanců. „Je zaměřena na prezentaci konkrétních informací, faktů a teoretických znalostí. Výhodná je pro rychlost a přehlednost zprostředkování informací. Nevýhoda může být v případě, kdy je příliš statická a teoretická, a funguje pouze jednosměrně od přednášejícího k posluchači.“ (Superkariera, ©2017) Ovšem co se týká samotné aktivity zaměstnanců při této metodě vzdělávání, dá se označit jako pasivní, neboť téměř celou dobu vede přednášku přednášející nebo školitel. Je však vítáno, když se do

přednášky zapojí i sami „studenti“, v tomto případě tedy zaměstnanci a doplní ji svými poznatky.

Jako teoretickou metodu vzdělávání zaměstnanců můžeme považovat i metodu zvanou „samostudium“. Zde se jedná o čas, který zaměstnanec věnuje pouze sám sobě a svému učení, a to buďto přímo na pracovišti, nebo může probíhat i mimo něj. Může probíhat i skupinově, jestliže se více zaměstnanců mezi sebou domluví a vzdělávací materiály spolu prostudují. Může také zahrnovat dálkové studium střední nebo vysoké školy. U samostudia je výhodou časová flexibilita, mezi nevýhody můžeme zařadit potřebu silné motivace a obětování vlastního volného času. (Superkariera, ©2017)

Zajímavější vzdělávací metody jsou ovšem ty praktické, které jsou pro zaměstnance zajímavější a snad i přínosnější, protože při praktické metodě vzdělávání získávají zaměstnanci zkušenosti a tím zvyšují svoji kvalifikaci. Podle Stýbla (2003) jsou nejvýznamnější tyto metody delegování úkolů, kdy se zaměstnanec rozvíjí a ověřuje se jeho potenciál a konkrétní způsobilost. Dále také uvádí asistování, kdy se jedná o spolupráci zaměstnance s osobou, k danému úkolu určenou, např. s jeho přímým nadřízeným. Často se také setkáváme s metodou *rotace práce*. Princip této metody spočívá v tom, že vzdělávaný pracovník je postupně na určité období pověřován úkoly v různých částech podniku a tím tak daný podnik komplexněji poznává a osvojuje si širší okruh znalostí. (Koubek, 2003) Mezi další praktické metody můžeme dále zařadit např. koučování, mentoring nebo instruktáž při výkonu práce.

Metod vzdělávání existuje nepřeberné množství a je jen na daném podniku, kterou metodu si pro vzdělávání svých nových i stávajících zaměstnanců vybere. Vždy však platí, že je důležité si řádně promyslet, kterou metodu v daný okamžik použít.

## **2.8 Vyhodnocování vzdělávání**

Jakmile proběhne v podniku určitá metoda vzdělání zaměstnanců, po nějaké době musí také proběhnout vyhodnocení průběhu a kvality uskutečněného vzdělání. V dnešní době, jak uvádí také Stýblo (2003), je takové hodnocení bráno jako zvyšování výkonnosti podniku. Hodnocení vzdělávání může probíhat již během samotného jeho trvání, nebo při jeho závěru, anebo s jistým časovým odstupem. „Průběžné hodnocení umožňuje uplatnit

v případě nutnosti potřebná operativní opatření, závěrečné umožňuje komplexnější posouzení.“ (Barták, 2007, s 20 – 21)

Samotné hodnocení vzdělávání ale nehodnotí, jak je nebo bylo dané vzdělávání populární, či bylo zábavné nebo kolik se během něho přeneslo dovedností, tedy nehodnotí se samotní zaměstnanci, ale hodnotí hodnoty, které dané firmě přinesly. Takové hodnocení se opírá o několik faktorů. Patří mezi ně:

- volba zaměření vzdělávání a rozvoje podniku – správné stanovení jeho potřeb,
- výběr vhodných metod vzdělávání,
- vyhodnocování výsledků. (Folwarczná, 2010)

Ovšem to není to jediné, na co se při vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců zaměřujeme. Je toho mnohem více a je jisté, že nás také zajímá celkový dojem zaměstnanců, nejen ze samotného vzdělávání, ale také ze školitele. Dále se zaměřujeme a porovnáváme ceny vzdělávacích kurzů či školení, využití vzdělávacích možností, splnění cílů zaměstnanců, splnění vzdělávacích cílů, výskyt problémů apod. (Barták, 2007)

Vysvětlili jsme si, co se hodnotí při vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců, ale zatím jsme si neobjasnili, podle jakých kritérií se výše uvedené výroky hodnotí. Tyto kritéria si určují vedoucí pracovníci nebo personální oddělení a také záleží na daném podniku. Neznamená to, že každý podnik má stejná kritéria, pro každého je důležitější něco jiného, ovšem je pravděpodobné, že se v mnohém mohou podniky shodovat. Mezi nejčastějšími kritérii jsou uváděny:

- *uplatnění v praxi*: zde je samozřejmé, že toto kritérium bude sdílet většina vedoucích pracovníků, neboť vyjadřuje důležitý přenos nabytých znalostí a dovedností do pracovního prostředí,
- *kvalita přednášejícího, metod a tématu*: znamená to, že pro vedoucí zaměstnance je velmi důležitá osoba lektora a také jeho úroveň znalostí v daném oboru,
- *interakce a zpětná vazba*: v tomto případě je pro vedoucí pracovníky důležitý přínos interakce účastníků – zaměstnanců, a také jejich aktivní zapojení, v neposlední řadě okamžitá zpětná vazba na jejich výkon během vzdělávání,
- *nové pohledy, poznatky a informace*: vedoucí zaměstnanci se zde především zaměřují na změny v dané oblasti, ve které daný podnik pracuje, což znamená, že

po svých zaměstnancích vyžadují znalost aktuálního dění, řešení vzniklých problémů nestandardně nebo z nového úhlu pohledu. (Folwarczná, 2010)

Nyní jsme se dostali do fáze, kdy jsme si vysvětlili, co se hodnotí, kdy se hodnotí a podle jakých kritérií se vyhodnocování určuje. Teď je na místě, abychom si vysvětlili samotný postup vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců. I zde se můžeme setkat s jistými odlišnostmi mezi podniky, ale je důležité si pamatovat, že ty základní body splní vždy všechny podniky bez ohledu na jejich zaměření.

Poměrně jednoduše a stroze uvádí postup hodnocení vzdělávání zaměstnanců Holá (2006). Ta ve své publikaci hovoří o ověřených pravidlech a uvádí následující:

- pečlivá příprava,
- nastavení přátelské atmosféry,
- pozitivní, konstruktivní kritika,
- dostatek prostoru pro sebehodnocení a hodnocení,
- pozorné naslouchání,
- přístupnost k pracovníkově kritice,
- ověřování vzájemného pochopení,
- nové plány a cíle,
- pozitivní shrnutí na závěr,
- vedení dokumentace. (Holá, 2006)

Více se danému tématu věnuje jiná autorka, která svůj postup probírá důkladněji a více jej popisuje.

1. *Definování výsledků, kterých má rozvojová aktivita dosáhnout*: u prvního kroku je důležité mít na paměti, jakých výsledků a výstupů má být dosaženo. Rozvíjení znalostí a zkušeností zaměstnanců je pro vedoucí pracovníky nesmírně důležité, ovšem velmi obtížně kvantifikovatelné.
2. *Transformování potřeb v cíle*: potřeby vzdělávání, podle kterých se stanovují cíle programu, vznikají ve třech úrovních; první úroveň je úroveň organizace, druhá úroveň je úroveň jednotlivých pracovních míst a poslední, třetí úroveň, je úroveň jednotlivce. Na základě toho jsou stanoveny cíle, které se většinou stanovují podle

známé techniky SMART (S – specifické, M – měřitelné, A – dosažitelné, R – relevantní, T – časově určené).

3. *Zajištění, aby každý znal od začátku cíl:* to znamená, že cíl musí být jasný účastníkovi programu, jeho nadřízenému a vzdělavateli.
4. *Výběr vhodné metody pro porovnání skutečných výsledků*
5. *Vyhodnocení výstupů:* mohou se využívat dotazníky nebo také hodnotící formuláře, které jsou zaměstnancům rozdány hned po ukončení školení a tím se zkoumají jejich okamžité reakce. Díky těmto formulářům zaměstnanci porovnávají výsledky se svými očekáváními.
6. *Využití výsledků:* informace, které se získají v předchozím kroku, jsou velmi důležitými údaji do dalšího vzdělávání zaměstnanců. V tomto smyslu můžeme nacházet již výše zmiňovaný opakující se cyklus vzdělávání zaměstnanců. (Folwarczná, 2010)

Je patrné, že vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců není jednoduchým krokem právě v této činnosti, bohužel je však nesmírně nutný, jak pro podnik, tak pro vedoucí pracovníky a v neposlední řadě také pro samotné zaměstnance, proto je důležité tento krok pečlivě dodržovat a důkladně se na něj zaměřovat.

## **2.9 Role manažera ve vzdělávání zaměstnanců**

Skupina zaměstnanců v daném podniku či organizaci musí spolu fungovat vždy za jakýchkoliv podmínek. Ovšem aby tato skupina mohla pracovat efektivně a tím tak vytvářela na pracovišti příznivé podnebí pro práci, musí být vedena kvalitním vedoucím pracovníkem. Takový vedoucí pracovník se ve většině organizací nazývá manažer.

Slovo manažer pochází z angličtiny a používá k označení osob, které jsou zodpovědné za chod organizace. Podle zahraniční definice, je to člověk, který má na starosti určité úkoly ve skupině zaměstnanců, které zaměstnává a nese za ně zodpovědnost. Může se rozlišovat několik „druhů“ manažerů, jako například projektový manažer, liniový manažer nebo personální manažer. (Business Dictionary, © 2017)

Samozřejmě že se setkáváme s mnoha definicemi, které přibližují, kdo je to manažer a co vykonává. Je však patrné, že se všechny tyto definice v důležitých částech shodují. V česky psané literatuře se můžeme setkat s definicí, že manažer je „osoba, která

zastává postavení, v němž se od ní očekává výkon vedení, ale bez jakýchkoli předpokladů, že k tomuto procesu skutečně dochází“ (Folwarczná, 2010, s. 15)

Role manažera v podniku či organizaci je velice důležitá, a to jak pro samotné vedení podniku, tak pro klienty či zákazníky podniku a v neposlední řadě samozřejmě také pro samotné zaměstnance podniku či organizace. Manažeři jsou jakési spojení mezi službami zákazníkům, výrobou či pracovním procesem podniku a zároveň fungují jako tzv. most mezi vedením podniku a klienty. (The Balance, © 2017)

Stát se manažerem podniku se v tuto chvíli nemusí jevit jako obtížný úkol. Ovšem aby byl manažer schopný udržet se na své pozici, tzn., aby lidé pod jeho vedení pracovali efektivně a podnik tak prosperoval, musí splňovat určité vlastnosti, které mu tuto pozici alespoň částečně pomohou udržet. Jedná se o následující požadavky:

1. *Je vzorem pro ostatní:* Lidé si více všímají toho, co druhý člověk dělá a jak se chová, než toho, co říká, aby druzí dělali. Tudiž manažer jde ostatním příkladem v tom, co říká, a zaměstnanci sledují, zda to sám plní.
2. *Zná dobře sebe sama:* Jestliže chce manažer svůj tým vést dobře, musí být schopen sebereflexe a dobře znát své silné i slabé stránky. Musí rozumět sám sobě, aby byl schopen rozumět ostatním.
3. *Soustavně se vzdělává:* Manažer, který chce být úspěšný, rozvíjí své znalosti a dovednosti, a to jak v oblasti odborného vědění, tak i ve vedení lidí.
4. *Má potěšení ze změny:* Tuto změnu musí manažer řídit, musí se naučit ji přijmout a učit se z ní.
5. *Má vizi:* Dobrý manažer musí jasně formulovat svou vizi, kam chce svůj tým směřovat a také tak činit. Členové týmu musejí znát tento cíl, aby věděli, zda je jejich snažení v souladu s manažerovou vizí.
6. *Je si vědom současného stavu věci:* Tato situace předchází situace předešlé. To znamená, že manažer musí vědět, kde se současně nachází, aby věděl, jakým směrem svůj tým směřovat, tedy jaká má jeho vize být.
7. *Chová se čestně a eticky:* Každá organizace má svá psaná i nepsaná pravidla chování, které je nutno dodržovat, nazýváme je etickými kodexy. Manažer je nositelem firemních hodnot, a aby byl vzorem pro ostatní, musí se chovat čestně a eticky.

8. *Dokáže myslet systémově*: Myslet systémově znamená uvědomovat si, jak fungují procesy a dokázat oddělit příčiny od následků.
9. *Dokáže efektivně komunikovat*: Efektivní komunikace, to není jen jasné a srozumitelné formulování sdělení nebo brilantní prezentování svých názorů. Jde také o to umět budovat vztahy s ostatními lidmi, tedy schopnost vyjadřovat své myšlenky jasně a jednoduše tak, aby byly srozumitelné i pro ostatní.
10. *Myslí pozitivně*: Pozitivní myšlení je jedna z klíčových vlastností úspěšného manažera, neboť většina manažerů propadá negativnímu myšlení a všude kolem sebe vidí jen problémy.
11. *Umí sebe i ostatní nadchnout*: Takovéto umění nejlépe umí děti, které jsou hravé a užívají si vše, co dělají. Ovšem tato vlastnost se s přibývajícím věkem ztrácí, a tak by měl manažer tuto vlastnost v sobě znovu objevit, neboť svým vlastním nadšením pro danou věc strhne i ostatní, a ti se tak zapojí do procesu nejen po stránce rozumové, ale i po stránce pocitové.
12. *Je opravdový*: Jedná se o manažerovu jedinečnost. Takový manažer je lidský, umí si přiznat, že nikdo není dokonalý a nesnaží se kopírovat nikoho jiného.  
(Folwarczná, 2010)

Jestliže manažer splňuje většinu výše uvedených kritérií, je možno říci, že má tento jedinec vyhráno, a bude tak na své pozici oblíbený a podnik díky němu bude prosperovat. Ovšem v mnohém také záleží na samotných zaměstnancích, jak se k osobnosti manažera postaví. Ale i korigování zaměstnanců patří ke kompetencím manažera. Mezi jeho další funkce můžeme uvést:

- výběr zaměstnanců a personální zabezpečení,
- školení nových zaměstnanců,
- koučování a rozvoj nových zaměstnanců,
- zabývání se problémy s výkonem,
- podpora řešení problémů a rozhodování,
- provádění pravidelného hodnocení výkonnosti zaměstnanců,
- monitorování výkonu zaměstnanců,
- plánování a stanovení cílů pro další období. (The Balance, © 2017)



## 2.10 Trendy ve vzdělávání zaměstnanců

Z předešlého textu je patrné, že vzdělávání zaměstnanců v organizaci je velmi důležité, jak pro samotnou organizaci, tak i pro zaměstnance. Zároveň můžeme podnikové vzdělávání chápat jako nástroj rozvoje společnosti. Ovšem s rozvojem technologií, změnou organizace práce a také vývojem volného trhu, se společnost dostala do situace, kdy si podnikové vzdělávání a vzdělávání zaměstnanců vyžaduje stále nové a aktualizované poznatky. Z toho důvodu vznikají stále nové trendy ve vzdělávání zaměstnanců.

Co se týče České republiky, kvalitní podnikové vzdělávání částečně staví na vzdělanostním základě svých zaměstnanců a později dalšího profesního rozvoje a vzdělávání. Ovšem dle výzkumů Českého statistického úřadu, podniky a organizace v ČR v poslední době tolik nepodporovaly vzdělávací aktivity svých zaměstnanců v takové míře, jak by se dalo využít. Ale ani z toho důvodu se nedá české podnikové vzdělávání považovat za utlumené, neboť i české podniky používají nové metody vzdělávání svých zaměstnanců. (Matouš, 2015) Mezi tyto metody můžeme zařadit:

- **Soufflearning:** metoda náročná na čas, ale velmi efektivní ve svých výstupech. Vychází z předpokladu, že podniky a organizace v dnešní době potřebují přesně zaměřenou metodu pro zlepšování a zvyšování kompetencí a dovedností svých zaměstnanců. Metoda soufflearning funguje na základě těchto pěti zásad:
  - *vzdělávání probíhá přímo na pracovišti organizace,*
  - *děje se přímo při výkonu práce a běžných pracovních činnostech zaměstnance,*
  - *podporován individuální přístup školitele zaměřený na specifické potřeby daného zaměstnance,*
  - *funguje zde také motivační efekt,*
  - *důležitou zásadou je trvalý dopad metody soufflearningu.*
- **Blended learning:** do češtiny se tato trendy metoda může přeložit jako smíšené učení, nicméně obvykle se toto spojení nepřekládá. Tato metoda v sobě obsahuje několik různých metod, kterými účinně působí na vzdělávání zaměstnanců. Blended learning v sobě zahrnuje také e-learning, ovšem pouze jako doplněk prezenční a distanční formy vzdělávání. (Matouš, 2015)

Metoda blended learning se hojně popisuje i v literatuře, kde se uvádějí pozitivní dopady právě této metody na efektivitu podnikového vzdělávání. Jedná se především:

- *specifikace a individualizace* – přizpůsobování obsahu a nástrojů realizace cílům podnikového vzdělávání a vzdělávacím potřebám jednotlivých zaměstnanců,
  - *rovný a volný přístup* – především k možnostem vzdělávání na úrovni rozvoje profesních kompetencí a zajištění vhodných podmínek pro vzdělávání,
  - *měření efektivity a evaluace* – aplikace jak kvalitativních, tak i kvantitativních metod sběru dat, která povede ke snížení nákladů podnikového vzdělávání,
  - *smíšení stávajících metod a technik* – efektivní využívání a aplikace nových nástrojů ve vzdělávání. (Veteška, 2013)
- **Samostudium:** u této metody se příliš nejedná o novou metodu, ale jde o snahu podniků a organizací o maximální efektivitu a ušetření financí. Jedná se o individuální zapojení do plánovaných vzdělávacích aktivit zaměstnance, který si tak sám organizuje svůj čas a sám si určuje místo, kde jeho vzdělávání bude probíhat. (Matouš, 2015)

Mezi trendy ve vzdělávání můžeme uvést ještě jednu myšlenku, které sice nepatří mezi moderní trend, ale stále je aktuální a hojně v praxi využívána. Jedná se o trend motivačních programů ke zlepšení pracovního života (*Quality of Working Live, QWL Programs*). Jedná se například o **rozšiřování práce**, kdy pracovník je kvalifikovaný pro práci více nabízených činností. Dále se jedná o **obohacování práce**, kdy jde o snahu vybudovat v pracovníkovi pocit, že pracovní činnost je pro něj výzva a její vykonání mu tak přineslo pocit úspěchu. (Blažek, 2014)

Některé trendy ve vzdělávání zaměstnanců jsou poměrně známé a často užívané, jiné jsou nové a teprve si své místo ve vzdělávacím procesu organizace či podniku hledají. Nicméně, je však jasné, že trendy je třeba neustále sledovat a mít na paměti, že v každém věku se každý člověk může vždy naučit něčemu novému, a hlavně užitečnému, co se mu bude hodit nejen v životě pracovním, ale třeba také v životě osobním.

V poslední části této kapitoly už zbývá se jen seznámit s metodikou zpracování diplomové práce, kterou použijeme následně v praktické části.

Nyní nás čeká seznámení se se samotnou organizací, která provází celou diplomovou práci, a díky které jsme mohli provést výzkum. V následující kapitole si uvedeme veškeré informace, které je třeba znát pro práci a pro vzdělávání se ve finanční správě.

## 2.11 Metodika a metody zpracování diplomové práce

Ještě než se dostaneme k samotnému popisu organizace tamního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměříme se na metodiku zpracování diplomové práce. Představíme si zde metody a techniky, které následně budou použity pro zpracování diplomové práce v praktické části, a s jejichž pomocí budeme analyzovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci.

### 2.11.1 Metody

Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci bude následně zpracována za pomoci následujících metod:

- *komparace* – jedná se o metodu srovnání, např. teoretické a praktické znalosti zaměstnanců dané organizace, ovšem je nutné brát v potaz, že zkoumané prostředí se rychle mění
- *indukce* – metoda, která pracuje na základě úsudku, např. na úsudku, který směřuje od jednotlivého k obecnému (od všeobecné znalosti zaměstnanců v organizaci k řízení lidských zdrojů)
- *dedukce* – metoda zkoumání, která z přijatých informací dochází k novým závěrům a důsledkům (na základě vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci se získaná data aplikují do konkrétní oblasti vzdělávání a rozvoje)
- *analýza* – zde se jedná o metodu, která je založena na rozkladu celku na jednotlivé části, tzn. rozklad procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na jednotlivé části
- *syntéza* – tato metoda kombinuje jednotlivé části na jeden celek, tzn., že na základě konkrétních výsledků analýzy procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou vyvozeny závěry pro celou oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (Chráška, 2007)

### 2.11.2 Metodika

Pro analýzu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ovšem nestačí jen použít patřičné metody k získání potřebných dat. Pro nás je také důležité studium odborné literatury, a to jak naší, české, tak i té zahraniční. Je nutné získat znalosti z oblasti

vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na pracovišti, či v organizaci, ale také informace a znalosti v oblasti řízení lidských zdrojů.

Nejdříve jsme tedy provedli analýzu systému získaných dat v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které jsme následně zpracovali do předložené diplomové práce. Následně pak proběhne analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci, kterou jsme si sami vybrali pro zpracování diplomové práce. Tento krok bude proveden na základě interních informací, které získáme pomocí dotazníkového šetření, díky kterému získáme větší množství získaných dat, neboť pomocí této metody můžeme oslovit mnohem větší množství respondentů ve stejném čase, než např. u řízeného a strukturovaného rozhovoru. Nevýhodou zde můžou být jednoduché odpovědi, které následně již nemohou být rozvinuty, ovšem pro potřeby předložené diplomové práce budou tyto odpovědi dostačující.

Tento dotazník bude složen ze škálových a uzavřených otázek. Škálové otázky budou vytvořeny na základě Likertovy škály, která bude obsahovat pět stupňů škálových možností označených od 1 do 5, kdy 1 – naprosto nesouhlasím, 2 – spíše nesouhlasím, 3 – nedokážu odpovědět, 4 – spíše souhlasím, 5 – naprosto souhlasím. Na základě této škály mohou respondenti zvolit jasnou odpověď, ať už pozitivní či negativní, ale zároveň mají také možnost volby tzv. „zlaté střední cesty“, která jim umožňuje odpovědět, i když si nejsou momentálně vůbec jistí. Uzavřené otázky budou v dotazníkovém šetření obsahovat větší část dotazníku a respondenti budou na jejich základě mít volbu většinou ze čtyř odpovědí, na základě jejich vlastního vědění, vnímání a cítění. Ovšem mohou se objevit i otázky, které budou nabízet jiný výběr z možných odpovědí. Tato situace bude záležet na dané otázce (může se jednat např. o otázku, která se bude dotazovat na pohlaví respondentů).

Na základě výše uvedené metodiky pak v závěru práce provedeme shrnutí všech získaných informací v rámci analýzy procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Z tohoto shrnutí budou následně vyvozeny závěry práce, které pomohou odhalit systém vzdělávání dané organizace. Budou zde zejména využity metody indukce, dedukce a komparace.

V samotném závěru předložené diplomové práce pak budou sestaveny ze všech získaných teoretických i praktických informací návrhy a doporučení pro odstranění slabých

stránek organizace, a zároveň zde budou uvedeny návrhy a doporučení, které mohou vést k udržení silných stránek v procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané organizaci.

### 3 POPIS VYBRANÉ ORGANIZACE

Organizací, kterou si v dané kapitole popíšeme a vysvětlíme si její funkce a její oblasti práce, kterým se věnuje, je vzhledem k uvedenému tématu, finanční úřad. Finanční úřad, který se také může nazývat daňový úřad, spadá pod správu Ministerstva financí, je tedy důležitou organizační složkou České republiky. Do roku 2013 byli u nás pod záštitou finančního ředitelství, na základě zákona č. 531/1990 Sb. o územních finančních orgánech, ovšem právě od roku 2013, kdy došlo ke změně zákona, jsou finanční úřady podřízeny právě již zmíněnému Ministerstvu financí. Zákon, který změnil zřizování finančních úřadů je zákon č. 456/2011 Sb. o Finanční správě České republiky. Nejvyšším orgánem je podle tohoto zákona Generální finanční ředitelství, které sídlí v Praze, tomuto ředitelství je podřízeno Odvolací finanční ředitelství, které má sídlo v Brně a tomu jsou podřízeny již jednotlivé finanční úřady, které jsou v samosprávě jednotlivých krajů.

Je patrné, že diplomová práce se nebude kompletně zabývat samotnými finančními úřady, neboť úřad, kterým se zabýváme a na kterém probíhal i předložený výzkum, je úřad v Kroměříži, který je vedený jako územní pracoviště Finančního úřadu pro Zlínský kraj v Kroměříži. (Statnisprava.cz, © 2000 – 2017) Ovšem pro přiblížení problematiky a vyjasnění si určitých pojmů, bude věcné, když se seznámíme s určitými body, které jsou určené pro Finanční úřady jednotlivých krajů.

Jak již bylo výše zmíněno, nejvyšším orgánem finančních úřadů je generální ředitelství, které má sídlo v Praze. Ze samotného názvu je patrné, že generální ředitelství řídí generální ředitel. Výběr, jmenování i dovolání generálního ředitele se řídí zákonem č. 234/2014 Sb. o státní službě. Jestliže se člověk chce stát generálním ředitelem generálního finančního ředitelství, musí splňovat určitá pravidla. Musí to být zaměstnanec orgánu finanční správy v územním finančním orgánu nebo ministerstvu, který má vysokoškolské vzdělání magisterského studijního programu a má alespoň 5 – ti letou praxi v daném orgánu. (Ministerstvo vnitra, © 2017)

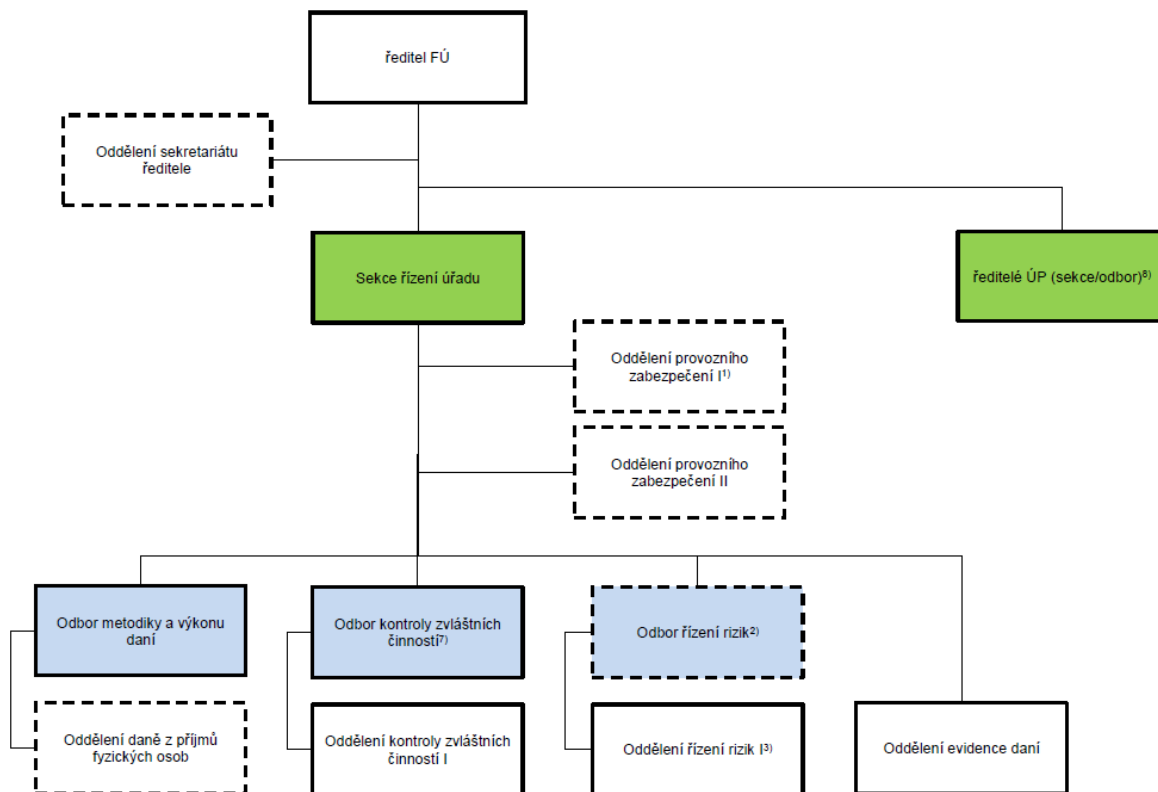
Nyní se dostáváme k odvolacímu finančnímu ředitelství, které má sice sídlo v Brně, nicméně vykonává svou působnost po celém území České republiky. V čele dovolacího finančního ředitelství je ředitel a stejně jako u generálního finančního ředitelství se výběr, jmenování a odvolání řídí zákonem č. 234/2014 Sb. o státní službě. (Ministerstvo vnitra, © 2017) Z několika bodů jeho působnosti můžeme vyjmenovat například provádění řízení o

správních deliktech nebo jeho vedení evidence a registrů, které jsou nezbytné pro výkon působnosti orgánů finanční správy.

Konečně se dostáváme k samotným finančním úřadům. Jak již bylo zmíněno, finanční úřady jsou rozděleny podle jejich územní působnosti. Tato územní působnost je určena podle kraje, kde finanční úřad sídlí. Pro účely diplomové práce je třeba si zmínit Finanční úřad pro Zlínský kraj. Tyto finanční úřady vykonávají působnost na území celku, jehož název je součástí názvu finančního úřadu, zde je také jeho sídlo. Finanční úřady opět zastupuje ředitel a jeho výběr, jmenování i odvolání je opět řízeno zákonem č. 234/2014 Sb. o státní službě. (Ministerstvo vnitra, © 2017) Mezi hlavní oblasti vykonatelnosti finančního úřadu patří finanční kontrola, kontrola dodržování právních předpisů, které upravují účetnictví a také kontrola správy poplatků, které jsou příjmem státního rozpočtu.

Organizační strukturu finančních úřadů přikládáme k nahlédnutí níže.

Obrázek 3. 2: Organizační struktura finančních úřadů



**Zdroj:** Finanční správa, © 2013 – 2017

### 3.1 Státní správa

Kapitola státní správa se v předložené diplomové práci nevyskytuje nadarmo. Jak již může být patrné, finanční úřady jsou právě ty instituce, které do státní správy spadají, proto je na místě si o ní říci pár informací.

Státní správa spadá do veřejné správy, která se uskutečňuje jménem a především v zájmu státu. Realizuje výkonné moci státu, to znamená, že na rozdíl od moci zákonodárné, předpisy netvoří, ale aplikuje je v praxi, a na rozdíl od soudnické moci je určována veřejným zájmem. (Kadečka, Riegel, 2009) V zásadě rozlišujeme tři úkony (charaktery), které má státní správa v kompetencích. Jedná se o:

- *Prováděcí charakter:* státní správa slouží jako organizované zabezpečení exekutivy a jejím úkolem je provádění zákonů, které přijala legislativa.



- *Podzákonný charakter*: státní správa je vázána zákony a řídí se jejich obsahem.
- *Nařizovací charakter*: státní správa má pravomoc vydávat správní akty, které jsou závazné vůči svým adresátům. (Kadečka, Riegel, 2009)

Z organizačního pojetí státní správy, můžeme v čele spatřovat vládu, pod kterou spadají ministerstva, v jejich čele je vždy člen vlády. Mimo ministerstva České republiky se do státní správy řadí také orgány, které jsou nazývány *ústřední orgány státní správy*. Zde se jedná například o Český statistický úřad, Český báňský úřad nebo Národní bezpečnostní úřad. V tuto chvíli se dostáváme k bodu, který je pro tuto práci důležitý, a to k bodu výkonu státní správy na základě územních samosprávných celků. V České republice jsou územními samosprávnými celky obce, které plní funkci základních územních samosprávných celků a pak jsou zde kraje, které plní funkci vyšších územních samosprávných celků. (Kadečka, Riegel, 2009)

Na územních samosprávných celcích je působnost věcně i územně omezena. Věcná působnost je odvozena od působnosti nadřízených správních úřadů. V čele těchto institucí stojí z pravidla ředitel. Jedná se o tyto správní úřady:

- **Finanční ředitelství a finanční úřady**: vykonávají správu daní, odvodů a záloh, spravují dotace, provádějí finanční revize a řízení o přestupcích, vybírají a vymáhají odvody, poplatky, úhrady, úplaty, pokuty a penále, které jsou příjmem státního rozpočtu.
- *Celní ředitelství a celní úřady*: působí v oblasti celnictví, celní politiky a celních sazeb
- *Úřady práce*: správní úřady zabezpečující státní politiku zaměstnanosti – jednostupňové úřady
- *Okresní správy sociálního zabezpečení*. (Kadečka, Riegel, 2009)

Odpovědnost za výkon státní správy je původce státní správy, tedy sám stát. Kontrola je ovšem povinností příslušných ústředních správních úřadů, protože právě ty jsou za výkon státní správy odpovědné. Na základě této odpovědnosti se v souvislosti se státní správou setkáváme s pojmy *služební dohled* a *instanční dozor*. Služební dohled je jedna z forem kontrolní činnosti a uskutečňuje se v rámci organizace státní správy, ve

vztazích nadřízený – podřízený. Naproti tomu, instanční dozor plní kontrolní funkci a uplatňuje se v rámci správního řízení. (Kadečka, Riegel, 2009)

Nyní jsme si ve zkratce představili státní správu, její hlavní vykonávací orgány, výkon její moci, i odpovědnost za její výkon. Takové vysvětlení bylo nezbytné pro další pokračování v uvedeném tématu, abychom se ujistili, že finanční úřady i jejich územní pracoviště spadají právě pod státní správu.

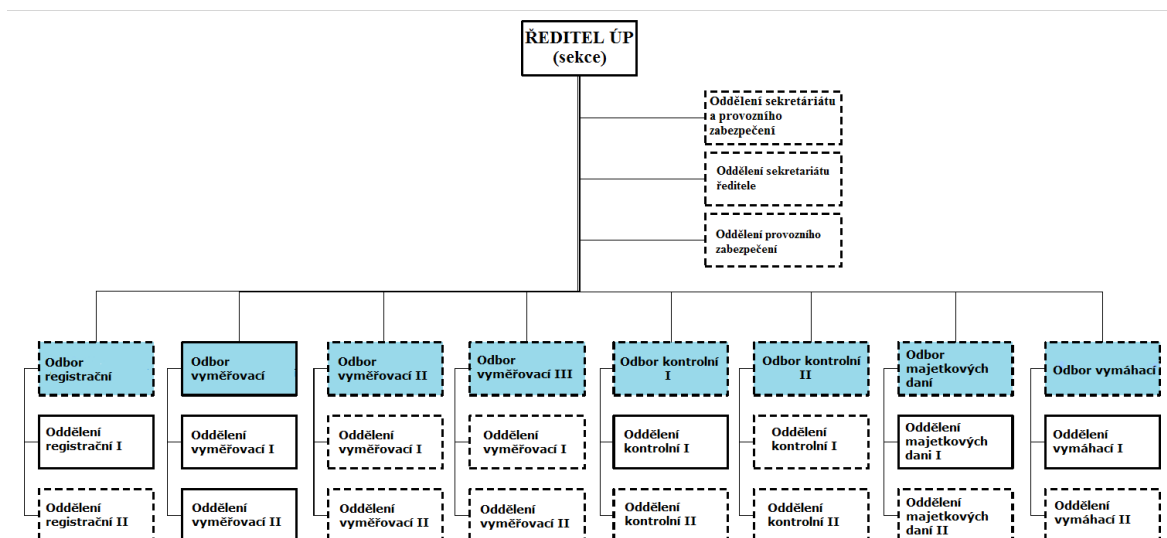
### **3.2 Organizační členění organizace – územní pracoviště Kroměříž**

Finanční úřad pro Zlínský kraj má své sídlo, jak již název napovídá, ve Zlíně, které je současně krajským městem. Zastává tedy funkci vyššího územního samosprávného celku. Pod jeho kompetence spadají všechny základní územní samosprávné celky, ve Zlínském kraji to jsou Zlín, Vsetín, Uherské Hradiště a pro nás a diplomovou práci velmi důležitý, Kroměříž.

Tyto územní samosprávné celky mají pod svou správou další pracoviště, které se na daném území nacházejí v menších městech. V tuto chvíli není podstatné, která územní pracoviště spadají pod určitý územní samosprávný celek, nýbrž je pro nás důležité si určit, která územní pracoviště spadají, pod územní samosprávný celek Kroměříž. Jedná se o územní pracoviště v Bystřici pod Hostýnem a o územní pracoviště v Holešově.

Nějaký významný rozdíl mezi těmito pracovišti není, jde především o dostupnost pro klienty a také o kvalitní a logické rozvržení práce mezi pracovníky mezi určitými správními celky. Všechny tyto zmíněné územní celky mají jedno společné, a to je ředitel. I když po většinu času sídlí ředitel v samosprávném územním celku, tedy v Kroměříži, má na starost i další celky, které spadají pod jeho správu. To nás také vede k organizačnímu členění, které si ukážeme na následujícím obrázku.

Obrázek 3. 3: Organizační struktura územního pracoviště



**Zdroj:** Finanční správa, © 2013 – 2017

Jak již bylo patrné z předešlého odstavce, vedoucím pracovníkem územních pracovišť je ředitel. Dalšími pracovišti jsou oddělení sekretariátů a dále jsou v organizačním členění zařazeni pracovníci podle jednotlivých oddělení.

Prvním takovým oddělením je **Registrační odbor**. Aby mohl na daném územním celku vzniknout registrační odbor, musí se vytvořit *Oddělení registrační I* a *Oddělení registrační II*. Jestliže tomu tak není, odbor registrační tak nevzniká. Co se týče náplně práce pracovníků na tomto oddělení, jedná se o registraci daňových subjektů a vedení daňového řízení v rámci agendy registračního oddělení, a dále spravuje registry daňových subjektů vedených u finančního úřadu.

Dalším oddělením je **Odbor vyměřovací**. Odbor vyměřovací vzniká na územním pracovišti vždy a musí pod ním vzniknout minimálně dvě oddělení, tzn. *Odbor vyměřovací I* a *Odbor vyměřovací II*. Pracovníci na tomto oddělení mají za úkol koordinovat daňovou politiku na úseku daní, poplatků nebo jiných peněžitých plnění a také správní činnosti, které souvisí s jejich správou v rozsahu svěřené působnosti dle jednotlivých druhů daní.

Další oddělení, které je začleněno do organizačního členění územního pracoviště, je **Odbor kontrolní**. Uvádí se, že kontrolní odbor nemusí vzniknout vždy, na druhou stranu je také možné, že kontrolní odbor může mít pod sebou i více oddělení, než jen jedno. Na základě této informace se zřizuje *Odbor kontrolní I* a *Odbor kontrolní II*. Tyto odbory pak

pod sebou mohou mít několik oddělení. Jestliže vznikne jen jeden odbor kontrolní, uvádí se jeho název bez římské číslice. Náplň práce zaměstnanců na daném oddělení spočívá v provádění daňových kontrol u daňových subjektů a vyhotovování zpráv o daňových kontrolách a protokolů, kde se také uvádí projednání s daňovým subjektem, případně s dalšími osobami, které se zúčastnili daňového řízení.

Předposledním odborem, který je možné zřídit na územním pracovišti, je **Odbor majetkových daní**. Aby tento odbor mohl vzniknout, musí se splnit daná podmínka, a to taková, že se pod ním musí vytvořit alespoň dvě oddělení, a to *Oddělení majetkových daní I* a *Oddělení majetkových daní II*. Co se týče náplně práce, odbor majetkových daní je zodpovědný za metodické řízení a koordinaci výkonu správy daně z nabytí nemovitých věcí, daně z nemovitostí, daně dědické, darovací, daně z převodu nemovitostí a daně silniční. V těchto zmíněných oblastech zpracovává metodické pokyny, podílí se na přípravě a zpracování návrhů zákonů a dalších právních předpisů. Také vede daňové řízení a provádí k tomu potřebné procesní úkony a vydává rozhodnutí podle příslušného zákona. Podílí se na vývoji a praktickém uplatňování ADIS. (Finanční správa, © 2013 – 2017)

Poslední částí organizační struktury územního pracoviště, které nám v tuto chvíli ještě schází, je **Odbor vymáhací**. U tohoto odboru platí stejná podmínka vzniku, jako u předešlého odboru, tedy taková, že aby daný odbor mohl vzniknout, musí se vytvořit *Oddělení vymáhací I* a *Oddělení vymáhací II*. Vymáhací odbor odpovídá za metodické řízení výkonu správy daní v oblasti zajištění daní vyjma zajištění úhrady na nesplatnou nebo dosud nestanovenou daň. Dále má ve svých kompetencích vymáhání daní dle daňového řádu a při aplikaci insolvenčního zákona. Podílí se na vytváření strategie daňové politiky a spolupracuje na přípravě právních předpisů a zpracovává metodické pokyny a tiskopisy. (Finanční správa, © 2013 – 2017)

Pro všechny výše zmíněné odbory a oddělení obecně platí, aby mohlo dané vzniknout, musí být splněn počet obsazovaných systematizovaných míst 1 + 5, což znamená, jeden vedoucí pracovník a pět zaměstnanců daného odboru. Na to navazuje další podmínka, a to taková, že daný odbor, musí mít pod sebou alespoň dvě oddělení.

Nyní jsme si představili všechny odbory a oddělení, se kterými je možno se na územních pracovištích setkat. Ovšem aby tyto oddělení a odbory mohli správně a

bezproblémově fungovat, musí na svá místa obsadit kvalifikované zaměstnance. Co všechno by měl zaměstnanec na těchto pozicích splňovat, si povíme v následující kapitole.

### **3.3 Vzdělání a kompetence zaměstnanců organizace**

Stejně jako na většinu volných pracovních míst v jakékoliv organizaci, podniku či firmě, i zde, ve státní správě, je prvním krokem k obsazení volného místa, výběrové řízení. Výběrovému řízení předchází oznámení o vyhlášení výběrového řízení a zde se setkáváme s informacemi, na jakou pozici, koho a od kdy hledají a na základě toho jsou zde i vypsány kompetence, které musí uchazeč splňovat, aby měl šanci danou pozici obsadit.

Ještě se dostaneme k samotným kompetencím, které jsou důležité a potřebné u zaměstnanců ve finanční správě, vysvětlíme si, co to kompetence jsou. Podle slovníku cizích slov je to „rozsah působnosti nebo činnosti oprávnění a povinností svěřených právní normou určitého orgánu nebo organizace, příslušnost po odborné nebo věcné stránce, funkční nebo služební pravomoc.“ (Slovník cizích slov, © 2005 – 2017)

Určitě se v literatuře setkáme se širšími definicemi, ale pro předloženou diplomovou práci stačí takový malý úvod do kompetencí, abychom si představili, co kompetence představují a mohli se tak zaměřit na osoby, které by tyto kompetence měli mít, aby mohli pracovat ve finanční správě.

Přijímání zaměstnanců do pracovního či služebního poměru se provádí na základě zákona č. 234/2014 Sb. o státní službě, nebo zákona č. 262/2006 Sb. Zákoník práce.

#### **3.3.1 Pracovní poměr**

Jestliže má člověk zájem zařadit se do pracovního poměru určitého podniku či organizace, musí zde zaslat životopis s potvrzením jeho zájmu o danou pozici. V tuto chvíli už záleží na samotném zaměstnavateli, zda potenciálního uchazeče přizve na pracovní pohovor. Výběr osob v tomto případě je pouze v působnosti zaměstnavatele, jestliže to jinak nevyplývá ze zvláštního právního předpisu. Před vznikem pracovního poměru smí budoucí zaměstnavatel vyžadovat pouze takové informace, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy. (Ministerstvo vnitra, © 2017)

Pracovní poměr vzniká na základě pracovní smlouvy, která se sjednává mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jestliže se jedná o vedoucí pracovní místo, může být na

toto místo osoba jmenována na základě zvláštního právního předpisu. Co se týče pracovní smlouvy, ta musí obsahovat druh práce, který má zaměstnanec vykonávat, místo, případně místa, výkonu práce a v neposlední řadě, den nástupu do práce. Jestliže zaměstnanec nenastoupí ve sjednaný den do zaměstnání, aniž by mu v tom bránila překážka v práci, může zaměstnavatel od této smlouvy odstoupit. Pracovní smlouva musí být vždy uzavřena písemně a každá smluvní strana musí obdržet jedno vyhotovení pracovní smlouvy. (Ministerstvo vnitra, © 2017)

V každém pracovním poměru, ať už je sjednaný na dobu určitou, nebo na dobu neurčitou, musí mít sjednanou zkušební dobu. Tato zkušební doba nesmí být delší než 3 po sobě jdoucí měsíce od vzniku pracovního poměru, nebo 6 po sobě jdoucích měsíců od vzniku pracovního poměru u vedoucího zaměstnance. I v tomto případě zde platí, že zkušební doba musí být sjednána písemně. (Ministerstvo vnitra, © 2017)

Poslední, neméně důležitá věc, kterou si uvedeme v souvislosti s pracovním poměrem, je skončení pracovního poměru. Pracovní poměr může být rozváznou pouze dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době. Jestliže se jedná o pracovní poměr na dobu určitou, končí uplynutím sjednané doby. Pracovní poměr zaniká také smrtí zaměstnance. (Ministerstvo vnitra, © 2017)

### **3.3.2 Služební poměr**

Nyní se dostáváme ke služebnímu poměru, který se jako forma zaměstnání ve finanční správě vyskytuje poměrně častěji, než pracovní poměr.

Stejně jako u pracovního poměru, se služební poměr vykonává po dobu určitou nebo dobu neurčitou, ale zpravidla státní zaměstnanci vykonávají službu ve služebním poměru na dobu neurčitou. Na dobu určitou se osoba do služebního poměru přijme tehdy, jestliže dosud úspěšně nevykonala úřednickou zkoušku, případně v době, kdy je třeba dočasně nahradit nepřítomného zaměstnance. (Ministerstvo vnitra, © 2017)

Na rozdíl od pracovního poměru, do služebního poměru lze přijmout pouze osobu, od které se očekává a lze u ní předpokládat, že bude ve službě dodržovat demokratické zásady ústavního pořádku České republiky, a tak řádně vykonávat službu. To znamená, že do služebního poměru se přijímá osoba na základě rozhodnutí služebního orgánu. Zároveň

s tímto rozhodnutím rozhodne služební orgán o zařazení státního zaměstnance na služební místo. (Ministerstvo vnitra, © 2017)

Na obsazení volného služebního místa se koná výběrové řízení, kterého se může zúčastnit státní zaměstnanec, ale i jiná osoba, která splňuje podmínky zákona č. 234/2014 Sb. o státní službě. Výběrového řízení se může zúčastnit pouze osoba, která splňuje požadavky uvedené v oznámení o výběrovém řízení. Jestliže tyto podmínky nesplňuje, služební orgán dané žádosti vyřadí.

Nyní jsme si v krátkosti představili dvě možné varianty zaměstnávání a konečně se dostáváme k samotným kompetencím zaměstnanců, jež musí splňovat, aby se mohli dostat do pracovního či služebního poměru ve finanční správě.

Je nutné podotknout, že se nejedná jen o kompetence, ale také i o určité podmínky, které musí člověk splňovat bez ohledu na jeho kompetence. Všechny tyto podmínky pocházejí z již výše zmiňovaného zákona č. 234/2014 Sb. o státní službě. Jedná se především o podmínku státního občanství, tzn., že uchazeč o státní zaměstnání musí být občanem České republiky, případně jiného členského státu Evropské unie. Další podmínkou je plnoletost uchazeče a zároveň jeho svéprávnost. Důležitou a samozřejmou podmínkou je bezúhonnost uchazeče, kterou splní doložením výpisu z Rejstříku trestů, který zároveň nesmí být starší 3 měsíce. V neposlední řadě je důležitou podmínkou pro získání služebního místa ve státní správě také dostatečná zdravotní způsobilost. Tou se uchazeč o zaměstnání prokáže tak, že doloží příslušnou listinu o této skutečnosti, tzn. lékařským posudkem o zdravotní způsobilosti. Při podání žádosti do výběrového řízení však stačí, když uchazeč doloží písemné čestné prohlášení o jeho zdravotní způsobilosti a příslušnou listinu doloží až posléze, v případě, kdyby byl na služební místo přijat.

V tuto chvíli se konečně dostáváme k samotným kompetencím, a to je dosažené vzdělání uchazečů potřebné pro získání služebního místa ve finanční správě. Jestliže se jedná o služební místa na pozici odborný referent, případně vrchní referent, musí uchazeč splňovat vzdělání minimálně střední s úspěšně vykonanou maturitní zkouškou, případně vyšší odborné vzdělání. I tuto podmínku je třeba řádně doložit, a to úředně ověřenou kopií nebo originálem dokladu o dosaženém vzdělání. V tomto případě se jedná o maturitní vysvědčení, případně o vysvědčení o absolutoriu a diplom absolventa vyšší odborné školy. Tato podmínka se týká všech odborů, které se na územním pracovišti zřizují. Jiný případ

je, jestliže se uchazeč zajímá o pozici rady či odborného rady. Uchazeči, kteří mají zájem o tuto státní pozici musejí splňovat podmínku vzdělání minimálně v bakalářském stupni vzdělání nebo musí mít vystudovaný magisterský studijní program. Opět tuto podmínku stvrzují doložením úředně ověřené kopie nebo originálem příslušného dokladu určující dosažený stupeň vzdělání a to vysokoškolský diplom. Jiný případ se týká již stávajících zaměstnanců, kteří mohou na své pozici zůstat, aniž by splňovali výše uvedené podmínky, neboť u těchto zaměstnanců se počítá s odpracovanými léty ve finanční správě, tudíž s jejich dostatečnou praxí a dostatečnými kompetencemi na úspěšné zvládnání pracovních úkolů na dané pozici.

V tuto chvíli máme jasno o vzdělání a kompetencích zaměstnanců, případně budoucích zaměstnanců, kteří pracují a mají zájem pracovat ve finanční správě. Ovšem je patrné, že přijetím do pracovního či služebního poměru povinnosti uchazečů nekončí, nýbrž teprve začínají, neboť v tuto chvíli musejí zaměstnanci projít nespočetným množstvím školení a zkoušek, které daného jedince neustále posouvají dopředu a zvyšují jeho znalosti a pracovní zkušenosti. To vše si přiblížíme v následující kapitole.

### **3.4 Vzdělávání zaměstnanců na územním pracovišti Kroměříž**

V předcházející kapitole jsme si uvedli, co všechno musí jedinec splňovat, aby mohl být uchazečem o zaměstnání ve finanční správě a následně se stal samotným zaměstnancem, ať už na pozici referent či rada. Nyní je na řadě, abychom si uvedli, jaké jsou další možnosti profesního vzdělávání na dané pozici, či případný karierní posun na pozici nadřazenější té stávající.

Nejdůležitější zkouškou, kterou musí zaměstnanec státní správy vykonat, je vykonání úřednické zkoušky. Tato úřednická zkouška se vykoná v případě, kdy mu smlouva poměru končí na dobu určitou a tak se má poměr stát na dobu neurčitou. Jedinec musí splňovat přijetí do služebního poměru, aby mohl tuto zkoušku vykonat. Ovšem podmínkou je, že veškeré náklady si jedinec hradí sám. Samotná zkouška je složena ze dvou částí, a to z *části obecné* a *části zvláštní*. **Obecná část** úřednické zkoušky se vykonává písemně a má ověřit, zda státní zaměstnanec (zaměstnanec ve finanční správě) má potřebné znalosti organizace a činnosti veřejné správy, práv, povinností a pravidel etiky státního zaměstnance. Toto provedení zabezpečuje Ministerstvo vnitra. **Zvláštní část**



úřednické zkoušky se vykonává až po úspěšném splnění části obecné, a to ústně před zkušební komisí. Účelem této části je ověřit, zda má zaměstnanec potřebné vědomosti a schopnosti a je dostatečně odborně připraven pro další výkon služby v oboru, k jehož výkonu byl na služební místo zařazen nebo jmenován. Provedení zvláštní části úřednické zkoušky má ve svých kompetencích správní úřad ve spolupráci se služebním úřadem. (Ministerstvo vnitra, © 2017)

Jestliže jedinec danou úřednickou zkoušku nevykoná úspěšně, na základě jeho písemné žádosti mu služební orgán umožní její opakování. Ovšem úřednickou zkoušku lze opakovat pouze jednou a může být vykonána nejdříve po uplynutí 1 měsíce po neúspěšném vykonání úřednické zkoušky. (Ministerstvo vnitra, © 2017)

Dalšími možnostmi vzdělávání je vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, vzdělávání představených a jazykové vzdělávání. Tímto prohlubováním svého dosavadního vzdělání státního zaměstnance se považuje za výkon služby, a tudíž přísluší za něj státnímu zaměstnanci plat, a náklady vynaložené za prohlubování vzdělání nese služební úřad. K tomu všemu náleží ještě danému zaměstnanci služební volno k individuálním studijním účelům, a to v rozsahu 6 - ti dnů. (Ministerstvo vnitra, © 2017)

Ovšem to nejsou jediné možnosti vzdělávání a prohlubování vzdělávání zaměstnanců ve finanční správě. Důležitými body dalšího vzdělávání jsou plánovaná školení, kterých se zaměstnanci musí v průběhu roku zúčastnit. Na daný rok mají vypsany počet školení, kterých se musí zúčastnit, a tím danou podmínku splnit. Samozřejmě že se mohou zúčastnit více školení, než je dán, a tím více prohloubit své znalosti a vzdělání. Ovšem v tuto chvíli také záleží na vedoucím zaměstnanci, zda podřízenému zaměstnanci omluví absenci na pracovišti.

Je patrné, že možností vzdělávání na pracovišti je víc než dost a je jen na daném jedinci a zaměstnanci, jak tuto šanci využije a jakých dalších vzdělávacích postupů se zúčastní. Je však jisté, že čím více se bude snažit dostat se do vzdělávacích akcí, které mu organizace umožňuje, bude jeho setrvávání na daném pracovišti jistější a je také jisté, že se tím zvýší i jeho platové ohodnocení.

Z teoretického hlediska jsme se o finanční správě, územním pracovišti finanční správy i o výběru a vzdělávání zaměstnanců dozvěděli mnoho, proto je v tuto chvíli

žádoucí si danou teorii převést do praxe a zjistit, jak na tom ve skutečnosti zaměstnanci územního pracoviště finanční správy jsou.

## **4 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ V DANÉ ORGANIZACI**

Podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci patří mezi nejdůležitější a klíčové úspěchy dané organizace. Tyto podniky a organizace si uvědomují nárůst konkurence na trhu a proto je pro ně důležité zainvestovat do vzdělání svých pracovníků, aby měli možnost uspět ve všech možných oblastech.

Organizace, kolem které se soustřeďuje téma závěrečné práce, je finanční úřad, respektive jedno z územních pracovišť finanční správy. V hledáčku zájmu diplomové práce je územní pracoviště finanční správy v Kroměříži. Finanční úřad jako takový zde vznikl 1. ledna 1993, tedy ve stejné době, kdy vznikla samostatná Česká republika. V této podobě výše zmíněná organizace fungovala dlouhá léta, až do roku 2014, kdy vznikla územní pracoviště, která spadají pod krajské finanční úřady. V tomto případě se jedná o krajský finanční úřad pro Zlínský kraj, který sídlí ve Zlíně.

Územní pracoviště finanční správy v Kroměříži se věnuje správě daní a poplatků a na pěti odděleních má dohromady 90 zaměstnanců. Mezi těchto pět oddělení patří, jak již bylo zmíněno výše, oddělení registrační, vyměřovací, majetkových daní, kontrolní a vymáhací. Mezi hlavní úkoly územního pracoviště finanční správy v Kroměříži patří především vybírání a vymáhání daní pro státní správu a pro Ministerstvo financí. Samozřejmě, že mezi kompetence zmíněné organizace patří mnoho dalších dílčích úkolů, ovšem výběr daní je tím nejdůležitějším a nejzákladnějším úkolem finančního úřadu, respektive finanční správy.

Zaměstnanci územního pracoviště v Kroměříži pracují ve všech pěti odděleních na čtyřech různých pozicích, které se odvíjejí od jejich délky praxe a především také od jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Tyto pozice se nazývají odborný referent, vrchní referent, rada a odborný rada, kdy odborný referent je pozicí základní, tedy nejnižší a pozice odborný rada je pozicí nejvyšší.

Výše jsme si uvedli, že územní pracoviště Kroměříž má celkem 90 zaměstnanců. Převážnou většinu těchto zaměstnanců tvoří ženské pohlaví, jak bude i následně vidět ve výsledcích předloženého výzkumu. Na základě zjištěných informací víme, že zde, na územním pracovišti Kroměříž, pracuje na různých pozicích ve všech pěti odděleních 74

žen a 16 mužů. Grafické znázornění genderového rozvrstvení zaměstnanců územního pracoviště bude uvedeno v následující kapitole, která popíše celkovou analýzu dat předloženého výzkumu.

## **4.1 Cíle výzkumu**

Hlavním cílem předložené práce bylo zjistit a zanalyzovat, jak probíhá vzdělávání zaměstnanců na pracovišti ve finanční správě, respektive na jeho územním pracovišti, a jak hodnotí současný vzdělávací systém organizace. K celkovému teoretickému pohledu na vzdělávání v podniku, nás v závěrečné práci zajímal názor zaměstnanců finanční správy územního pracoviště v Kroměříži, zda jsou pro ně školení přínosná, které oblasti proškolení by se mělo věnovat více pozornosti, jako formu školení v systému vzdělávání na pracovišti upřednostňují, jakým způsobem probíhá vyhodnocení proběhlých školení, a zda jsou také vedoucí zaměstnanci dostatečně informováni o možných školeních, o kterých následně podávají informace svým podřízeným.

Vzhledem ke zkoumanému problému jsme si pro vyhodnocení zvolili metodu kvantitativního výzkumu a jako metodu sběru dat jsme využili dotazníkového šetření, které má výhodu v rozsáhlejší zmapování, tedy možnost oslovit více respondentů v jeden okamžik.

## **4.2 Metoda sběru dat**

Abychom mohli realizovat výzkum, bylo potřeba oslovit zaměstnance státní správy – respondenty, aby poskytli informace o probíhání vzdělávání na daném pracovišti. Pro takový sběr dat jsme si vybrali formu dotazníku. Tato metoda kvantitativního výzkumu probíhala po čas měsíce března, kdy jsme v tuto dobu oslovovali všechny zaměstnance finanční správy územního pracoviště v Kroměříži. Dotazníková metoda šetření nebyla zvolena jen pro jeho možnost rozsáhlejšího počtu oslovení respondentů, ale také pro jeho anonymitu, tudíž se předpokládá, že respondenti budou odpovídat na dané otázky pravdivě. Do dotazníkového šetření byli zapojeni řadoví zaměstnanci, ale také zaměstnanci na vyšších pozicích z důvodu porovnání jejich odpovědí na zkoumané otázky.

Dotazník obsahoval 16 otázek a dal by se rozdělit do tří částí. První část dotazníku je tvořena šesti otázkami a zde zkoumáme míru spokojenosti se vzděláváním a školením na

pracovišti. Jedná se o otázky č. 1, 2, 3, 4, 5 a 6. Zde jsme také použili pětibodovou Likertovu škálu (1 – silně nesouhlasím, 2 – spíše nesouhlasím, 3 – nedokážu odpovědět, 4 – spíše souhlasím, 5 – silně souhlasím). Druhá část dotazníku je složena z polouzavřených otázek, kde se dotazujeme a zároveň tím zjišťujeme, jak často probíhají školení, v jakých oblastech by požadovali zkvalitnění pořádaných školení a kde nejčastěji se o prováděných školení dozvídají. Jedná se o otázky č. 7, 8, 9, 10, 11, a 12. Poslední, tedy třetí část dotazníku je zaměřena na demografické údaje o respondentech. Zde se jedná o otázky č. 13, 14, 15 a 16.

Před distribucí dotazníku byla provedena na určitém vzorku respondentů pilotáž. Na základě pilotáže, nebyly zjištěny žádné nedostatky dotazníku, případně neporozumění některým otázkám, tudíž mohlo být přistoupeno k samotnému šetření. Dotazníky byly zaměstnancům předány v tištěné podobě prostřednictvím svých nadřízených na každém oddělení.

Celkem bylo mezi zaměstnance finanční správy územního pracoviště v Kroměříži rozdáno 80 dotazníků, z nichž se vyplněných vrátilo 55, ovšem jeden dotazník jsme z důvodu nesprávného vyplnění museli vyřadit, tudíž jsme pro vyhodnocení předloženého výzkumu pracovali s 54 správně vyplněnými dotazníky. Návratnost je tedy více jak polovina, respektive tedy 67, 5 %.

Pro vyhodnocení dotazníku byl použit program Microsoft Excel a výsledky dotazníkového šetření jsou znázorněny níže, v další části předložené diplomové práce, a to jak slovně, tak i graficky. Celkový náhled na dotazník je k dispozici v Příloze I.

### **4.3 Výzkumný soubor**

Výzkumný problém se týká zaměstnanců finanční správy v České republice. Jedná se tedy o populaci dospělých jedinců ve věku od 18 – ti let, kteří jsou zaměstnaní ve finanční správě. U všech těchto zaměstnanců probíhá minimálně vstupní školicí proces nebo zkouška zaručující postup do služebního poměru.

Základním výzkumným souborem diplomové práce jsou zaměstnanci finanční správy v České republice. Zajímají nás tedy ti zaměstnanci, kteří v době provádění výzkumu pracovali ve finanční správě ve všech 14 – ti krajích na území České republiky. V roce

2014 bylo takových zaměstnanců celkem 15 062. (Babiš, 2015) Jednotlivé počty zaměstnanců v jednotlivých krajích České republiky jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 4. 1: Počty zaměstnanců Finanční správy České republiky

	31. 12. 2013	31. 12. 2014
Generální finanční ředitelství	899	946
Odvolací finanční ředitelství	209	221
Specializovaný finanční úřad	458	459
Finanční úřad pro hlavní město Prahu	2 255	2 305
Finanční úřad pro Středočeský kraj	1 544	1 525
Finanční úřad pro Jihočeský kraj	908	900
Finanční úřad pro Plzeňský kraj	749	749
Finanční úřad pro Karlovarský kraj	357	351
Finanční úřad pro Ústecký kraj	902	893
Finanční úřad pro Liberecký kraj	551	546
Finanční úřad pro Královéhradecký kraj	714	705
Finanční úřad pro Pardubický kraj	603	593
Finanční úřad pro Kraj Vysočina	645	647
Finanční úřad pro Jihomoravský kraj	1 537	1 527
Finanční úřad pro Olomoucký kraj	731	729
Finanční úřad pro Moravskoslezský kraj	1 225	1 219
Finanční úřad pro Zlínský kraj	744	747
<b>Celkem</b>	<b>15 031</b>	<b>15 062</b>

**Zdroj:** Babiš, 2015

Pro výběrový vzorek jsme se rozhodli zaměřit pouze na zaměstnance finanční správy ve Zlínském kraji, kteří v době předloženého výzkumu byli ve věku od 18 let a byli

zaměstnaní na některém územním pracovišti v tomto kraji. Jak je patrné z výše uvedené tabulky, v roce 2014 bylo těchto zaměstnanců 747. Ovšem aby vzorek nebyl příliš rozsáhlý a zároveň, aby uváděl přesná data, zaměřili jsme se pouze na jedno územní pracoviště ve Zlínském kraji, neboť na každém pracovišti může vzdělávání a rozvoj zaměstnanců probíhat trochu jiným způsobem a získaná data by tak nemusela být relevantní.

Na základě interních informací, je na územním pracovišti v Kroměříži zaměstnáno 90 pracovníků, tudíž to pro nás znamená 90 respondentů. Pod územní pracoviště v Kroměříži spadají ještě další dvě územní pracoviště, a to v Holešově a Bystřici pod Hostýnem, ovšem obě tyto pracoviště mají svoji vlastní samosprávu, a tak i vzdělávání a rozvoje zde probíhá dle uvážení a rozhodnutí vedoucích pracovníků těchto pracovišť. Jestliže se daného výzkumu zúčastní všichni pracovníci výše uvedeného územního pracoviště, bude to pro předložený výzkum znamenat přesné výsledky dotazníkového šetření, ovšem předpokládáme, že někteří se daného výzkumu nezúčastní, a tak počítáme pro předložený výzkum s menším počtem respondentů.

Mapování vzdělanosti a rozvoje zaměstnanců na pracovišti ve Zlínském kraji, respektive na územním pracovišti v Kroměříži, jsme si vybrali z toho důvodu, že dosud nebyl v této oblasti vykonán žádný podobný výzkum, který by uvedl data u této cílové skupiny.

## 5 VYHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Konečně se dostáváme k samotné analýze dat, které jsme získali pomocí dotazníkového šetření na téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve finanční správě územního pracoviště v Kroměříži.

Jak už bylo uvedeno výše, data jsme získali z dotazníkového šetření od 54 oslovených respondentů z celkového počtu 80 respondentů. Dotazník byl rozdělen na tři části, z nichž každá část bude vyhodnocena jednotlivě a následně se pak podíváme na propojenost otázek a výsledky šetření. Veškeré informace, které jsme v dotazníkovém šetření získali, jsou zpracovány do tabulek a následně do grafů pro jejich lepší viditelnost a pochopení získaných výsledků.

### 5.1 Vyhodnocení analýzy dat

Aby vyhodnocení dat nebylo příliš jednoduché a jednotvárné, vyhodnotíme získaná data podle dotazníku, který byl rozdělen na tři části, a to tak, že s vyhodnocením začneme od části poslední, tedy třetí.

Třetí část dotazníku zjišťovala především demografické údaje o respondentech a také informace o jejich dosaženém vzdělání a délce praxe.

#### Otázka č. 12: Pohlaví respondentů

Celkem se do výzkumu zapojilo 54 respondentů, z čehož bylo 10 mužů a 44 žen.

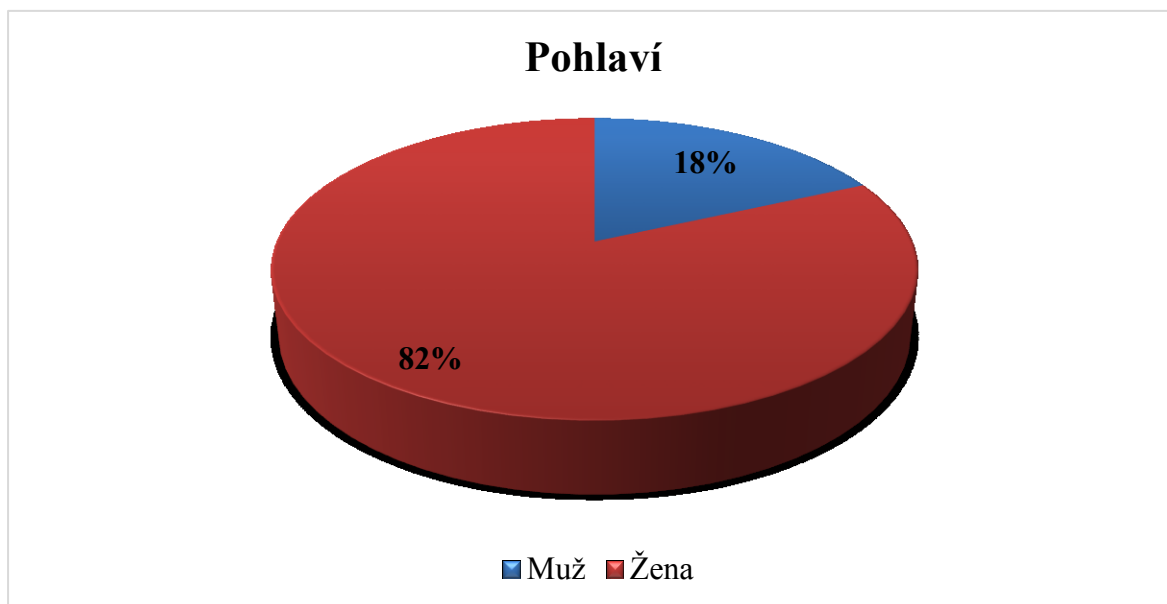
Tabulka 4. 2: Pohlaví respondentů

Všichni respondenti	Muž	Žena
54	10	44

**Zdroj:** Vlastní zpracování



Graf 4. 1: Pohlaví respondentů



**Zdroj:** Vlastní zpracování

Co se týče celkové statistiky celé finanční správy v České republice, celkově ji tvoří (v roce 2014) 15 062 zaměstnanců. Tento počet tvoří jak muži, tak i ženy zaměstnaní v tomto sektoru. Jestliže se zaměříme pouze na Zlínský kraj, dostaneme číslo 747 zaměstnanců (opět pro rok 2014). (Babiš, 2015)

Zatím není nikde známo, kolik procent z tohoto počtu tvoří ženy a kolik muži. Ovšem je patrné, že na základě výzkumu, je ve finanční správě zaměstnáno více žen než mužů. Na územním pracovišti v Kroměříži je zaměstnáno z celkového počtu respondentů 82 % žen (44) a pouze 18 % mužů (10). Je tak patrné, že ve finanční správě převažuje zaměstnávání žen a ty tak tvoří většinu všech zaměstnanců zde zaměstnaných.

#### **Otázka č. 13: Věk respondentů**

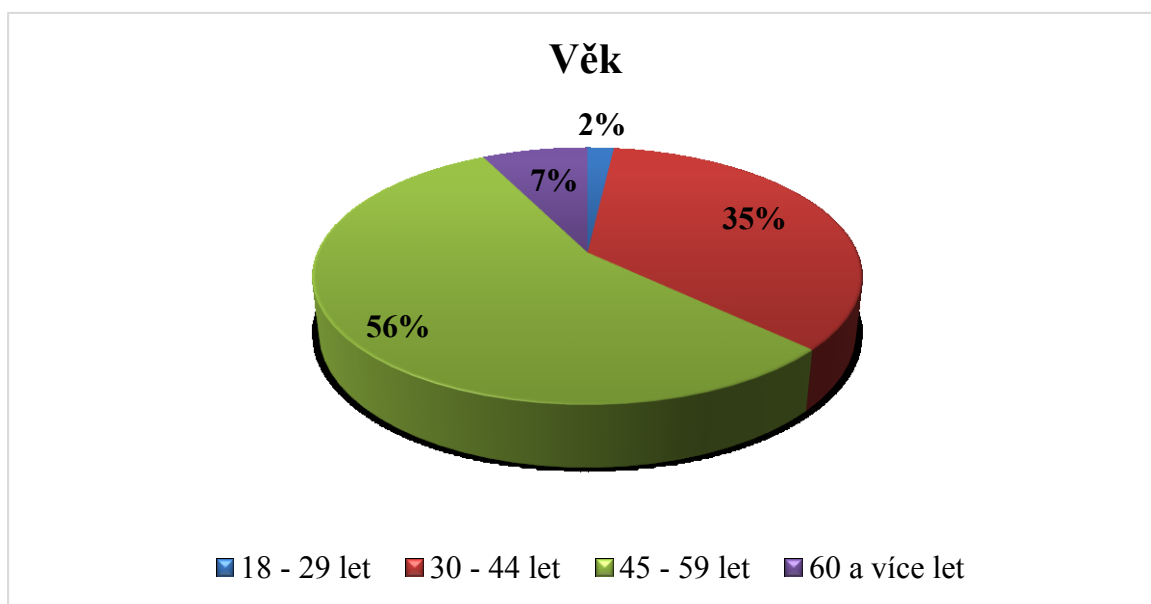
Věk respondentů jsme do šetření rozdělili do čtyř oblastí, kdy každá z nich obsahovala rozpětí věku, do kterého se daný respondent mohl zařadit. Předpokládali jsme, že nejnižší možný věk, který se může u zaměstnanců finanční správy územního pracoviště vyskytovat, je věk 18 let, začali jsme tímto věkem uvedené věkové rozpětí. Poslední oblast obsahovala věkové rozmezí, které začínalo na 60 – ti letech respondenta, ovšem už nebylo nijak výše omezeno. Dle výsledků můžeme konstatovat, že věkové rozložení zaměstnanců je opravdu zajímavé.

Tabulka 4. 3: Věk respondentů

Věk	18 – 29 let	30 – 44 let	45 – 59 let	60 a více let
	1	19	30	4

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Graf 4. 2: Věk respondentů



**Zdroj:** Vlastní zpracování

Dle získaných dat, která můžete vidět na výše uvedeném grafu je patrné, že největší část respondentů, kteří odpověděli na dotazník, jsou ve středním věku, tedy ve věku mezi 45 – 60 rokem života. Z celkového počtu získaných odpovědí tvoří tyto respondenti více jak polovinu všech oslovených zaměstnanců, a to 56 %. Z celkového počtu tvoří celkem 30 zaměstnanců. Na pomyslném druhém místě se umístili zaměstnanci, kteří jsou v tzv. střední dospělosti, tedy ve věku od 30 do 45 let věku. Tato skupina tvoří 35 % z celkového počtu oslovených respondentů. Další dvě věkové skupiny se od sebe příliš neliší. Zaměstnanci ve věkové skupině nad 60 let tvoří 7 % zaměstnanců z celkového počtu a zaměstnanci do 18 do 29 let věku tvoří na územním pracovišti v Kroměříži pouze 2 % z celkového počtu oslovených respondentů. Poslední skupinu tvoří pouze jeden člověk.

#### Otázka č. 14: Dosažené vzdělání respondentů

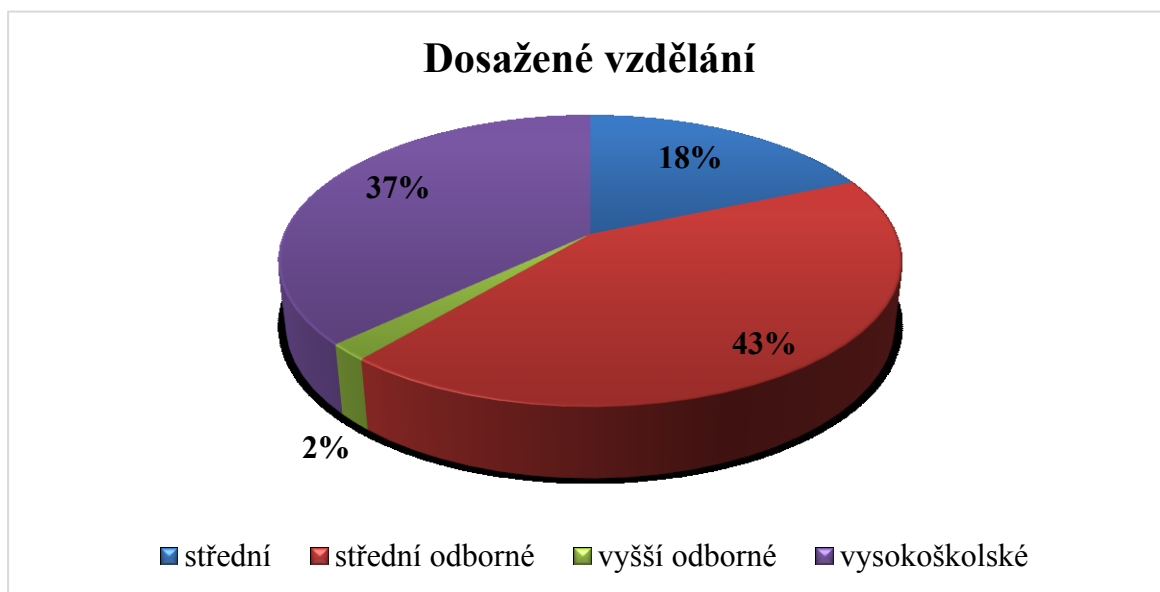
Další otázkou, kterou jsme zjišťovali ve třetí části dotazníku, je dosažené maximální vzdělání respondentů v době předloženého výzkumu. Opět jsme zde uvedli čtyři možnosti, které obsahovali možnosti dosaženého vzdělání od středoškolského po vysokoškolské.

Tabulka 4. 4: Dosažené vzdělání respondentů

Dosažené vzdělání	Střední	Střední odborné	Vyšší odborné	Vysokoškolské
	10	23	1	20

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Graf 4. 3: Dosažené vzdělání respondentů



**Zdroj:** Vlastní zpracování

Třetí otázkou ve třetí části dotazníku jsme zjišťovali dosažené vzdělání respondentů. Za předpokladu, že minimální vzdělání pro práci ve finanční správě se považuje buďto střední nebo střední odborné vzdělání, zvolili jsme jako dvě z možností právě tyto zmíněné stupně vzdělání. Dalšími stupni, které jsme uvedli, a které na základě požadavků se vyžadují u pracovníků ve státní správě, jsou vzdělání ve stupni vyšším

odborném a vysokoškolském. Největší zastoupení na územním pracovišti v Kroměříži tvoří zaměstnanci, kteří dosáhli středního odborného vzdělání, tudíž toho nejzákladnějšího, které je potřebné pro práci ve finanční správě. Jedná se o 43 % oslovených respondentů, tedy 23 zaměstnanců z celkového počtu 54. Druhou, neméně početnou skupinu tvoří zaměstnanci, kteří dosáhli vysokoškolského stupně vzdělání. Tito zaměstnanci tvoří 37 % oslovených respondentů, tzn. 20 zaměstnanců z celkového počtu. O polovinu menší skupinu tvoří zaměstnanci se středním vzděláním, tzn. 10 zaměstnanců z celkové počtu oslovených respondentů a tvoří tak 18 % z celku. Poslední skupinu tvoří pouze 1 zaměstnanec, který dosáhl vyššího odborného vzdělání a doplňuje tak zbylá 2 % z celkového počtu.

#### **Otázka č. 15: Délka praxe respondentů**

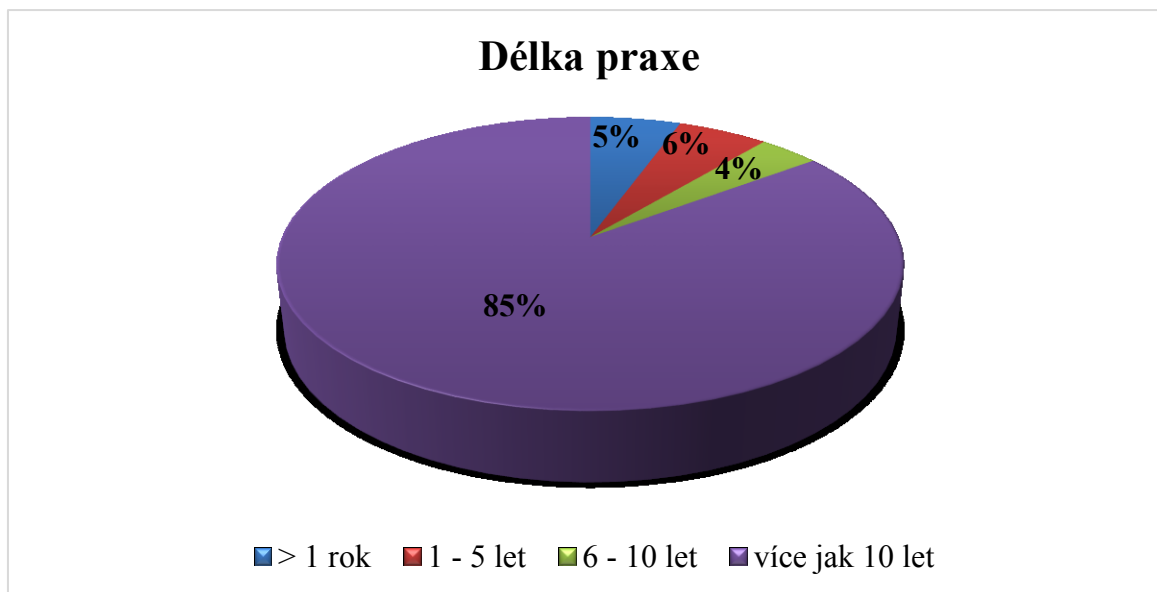
Předposlední otázka poslední části dotazníku, kterou si nyní představíme, se týkala délky praxe respondentů ve finanční správě. Respondentům jsme dali na výběr ze čtyř možností, čtyř časových rozpětí, mezi kterými měli najít a označit právě jejich délku praxe ve finanční správě. Uvedené rozložení začalo možností, která obsahovala délku praxe menší než jeden rok, poslední možnost nabízela délku praxe delší než 10 let.

Tabulka 4. 5: Délka praxe

Délka praxe	Méně než 1 rok	1 – 5 let	6 – 10 let	Více jak 10 let
	3	3	2	46

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Graf 4. 4: Délka praxe respondentů



**Zdroj:** Vlastní zpracování

V další otázce, v otázce s číslem 15, nás zajímalo, jak dlouho oslovení respondenti již pracují na územním pracovišti finanční správy v Kroměříži. Opět zde výsledky rozdělíme do čtyř skupin, kdy nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci, kteří zde pracují již více než 10 let. Jejich obsazení tvoří většinu všech zaměstnanců, a to 85 %, tedy 46 zaměstnanců z celkového počtu 54 oslovených zaměstnanců. Ostatní skupiny jsou si velice podobné a tvoří tak zbývajících 15 % z celkového počtu. Stejný počet oslovených respondentů zde pracuje méně než jeden rok nebo 1 až 5 let, a to z každé skupiny 3 zaměstnanci. To znamená, že tvoří 5 % a 6 % z celkového počtu. Poslední skupinu, s délkou praxe 6 až 10 let, tvoří pouze 2 zaměstnanci a doplňují tak zbývajících 4 % z celkové počtu oslovených respondentů.

#### **Otázka č. 16: Pracovní pozice**

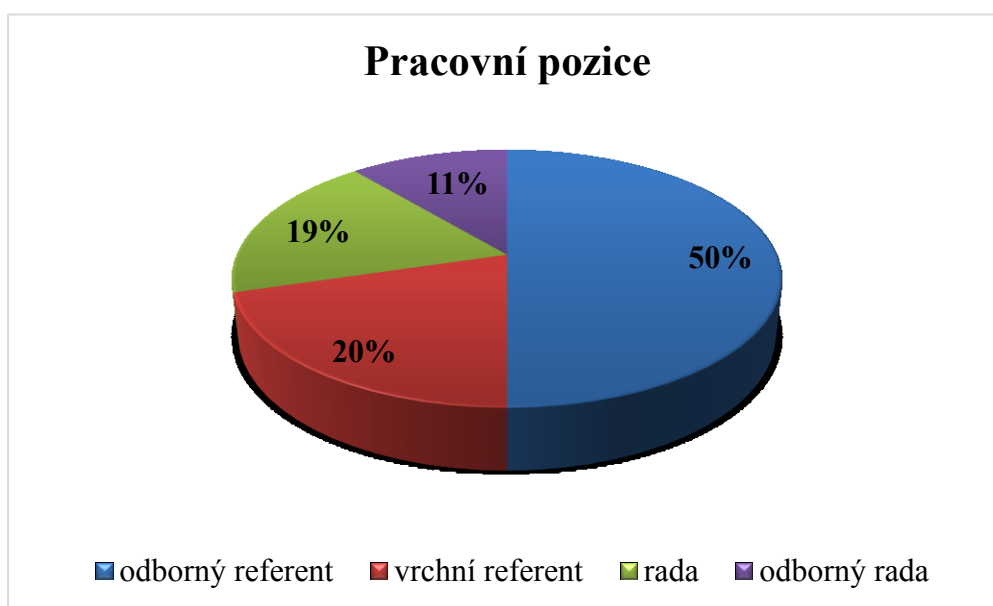
Poslední otázka z demografické části předloženého dotazníku se týkala pracovní pozice zaměstnanců finanční správy územního pracoviště. Opět zde měli na výběr ze čtyř možností a možnosti obsahovali ty pracovní pozice, se kterými je možnost se ve finanční správě setkat, případně se na ně propracovat.

Tabulka 4. 6: Pracovní pozice

Pracovní pozice	Odborný referent	Vrchní referent	Rada	Odborný rada
	27	11	10	6

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Graf 4. 5: Pracovní pozice



**Zdroj:** Vlastní zpracování

Poslední otázka třetí části dotazníku se zabývala pracovní pozicí respondentů. Na základě zjištěných informací, jsme dali respondentům na výběr ze čtyř možných pracovních pozic, které je možné ve finanční správě vykonávat. Půlka oslovených respondentů uvedla, že pracuje na pozici odborný referent a tvoří tak 50 % všech oslovených respondentů. Zhruba na stejné pozici se ocitli ti pracovníci, kteří uvedli, že pracují na pozici vrchní referent, či rada. Zde se počty lišily pouze v jednom respondentovi a to tak, že na pozici vrchní referent pracuje 11 zaměstnanců, tedy 20 % respondentů a na pozici rada pracuje 10 zaměstnanců, tedy 19 % respondentů. Nejméně respondentů je zaměstnaných na pozici nejvyšší, a to na pozici odborný rada, kdy tuto odpověď zvolilo jen 11 % z oslovených respondentů, čili 6 zaměstnanců územního pracoviště v Kroměříži.

Nyní se dostáváme ke druhé části dotazníku, která se skládá z otázek č. 7, 8, 9, 10 a 11 a týká se především hlavního tématu diplomové práce, a to jak zaměstnanci územního pracoviště finanční správy pohlíží na vzdělávání na pracovišti, čemu by chtěli věnovat více pozornosti, kolik školení během jednoho roku probíhá apod. Vyhodnocení těchto otázek provedeme stejným způsobem jako u zmíněné předchozí části, a to pomocí popisné statistiky.

#### **Otázka č. 7: Oblast proškolení, které by se mělo věnovat více pozornosti**

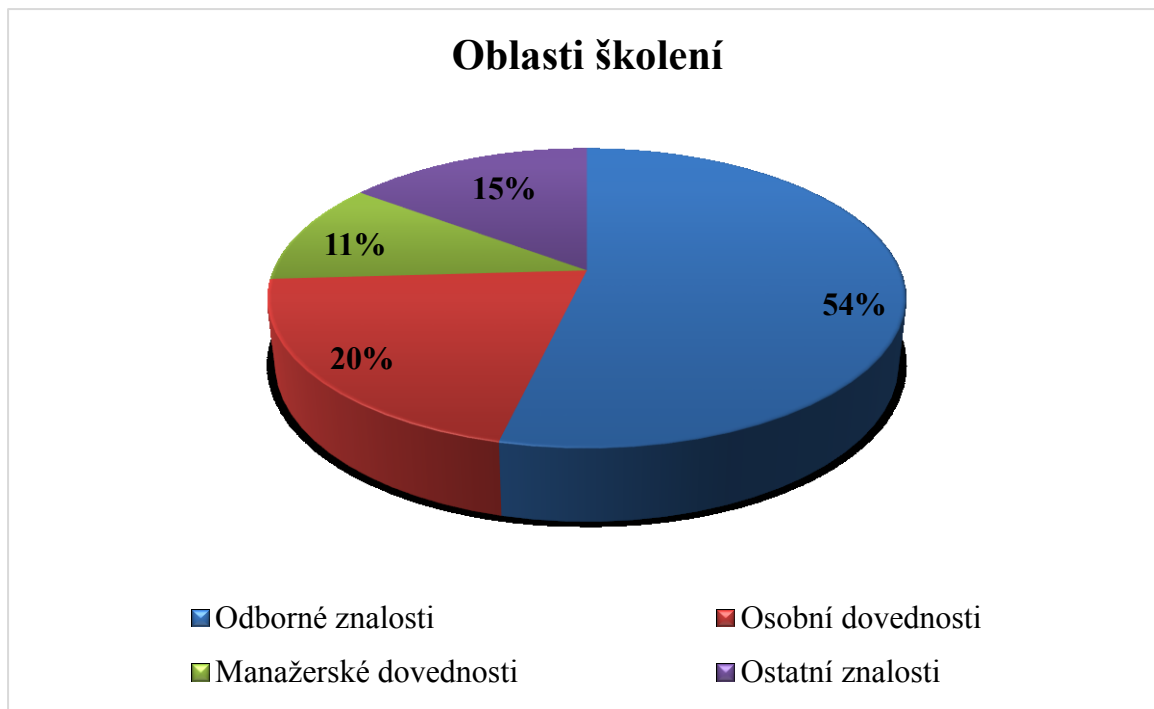
Při vyhodnocení této otázky zůstaneme u dělení, které se osvědčilo i v předchozí části. To znamená, že i v tomto případě jsme v dotazníkovém šetření na položenou otázku dali respondentům na výběr ze čtyř možností, ve kterých si myslí, že by se územní pracoviště finanční správy mělo více rozvíjet, respektive, kde by se mělo věnovat více pozornosti. Výsledky si opět uvedeme pomocí tabulky a následně také pomocí grafického znázornění.

Tabulka 4. 7: Oblasti školení, kterým by se mělo věnovat více pozornosti

Oblasti školení	Odborné znalosti	Osobní dovednosti	Manažerské dovednosti	Ostatní znalosti
	29	11	6	8

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Graf 4. 6: Oblasti školení, kterým by se mělo věnovat více pozornosti



**Zdroj:** Vlastní zpracování

V tuto chvíli jsme se dostali ke druhé části dotazníku, která se zaměřovala na samotné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na pracovišti a na jejich postoje k firemnímu vzdělávání. První otázka druhé části dotazníku, respektive otázka č. 7, zjišťovala, kde by se ve vzdělávání zaměstnanců mělo věnovat více pozornosti. Více jak polovina oslovených respondentů uvedla, že by se při vzdělávání a rozvoji chtěli více zaměřit na rozvoj odborných znalostí. Tuto variantu zvolilo 54 % respondentů, tzn. 29 zaměstnanců územního pracoviště. V závěsu odborných znalostí jsou osobní dovednosti, kdy tuto možnost odpovědi zvolilo 20 % respondentů, tedy 11 zaměstnanců. Mezi dalšími dvěma možnostmi jsou manažerské dovednosti a ostatní znalosti. Mezi nimi nejsou nijak zvlášť velké rozdíly, rozvoj manažerských dovedností zvolilo 11 % respondentů, ostatní znalosti zvolilo zbývajících 15 % respondentů. Je tedy patrné, že nejvíce by zaměstnanci finanční správy územního pracoviště v Kroměříži chtěli rozvíjet znalosti odborné.

#### **Otázka č. 8: Počet absolvovaných školení za rok**

Další otázka druhé části předloženého dotazníku zjišťovala, kolik školení během jednoho roku zaměstnanci finanční správy územního pracoviště absolvují. Vzhledem k tomu, že předem nebyl znám možný počet školení, které by zaměstnanci mohli



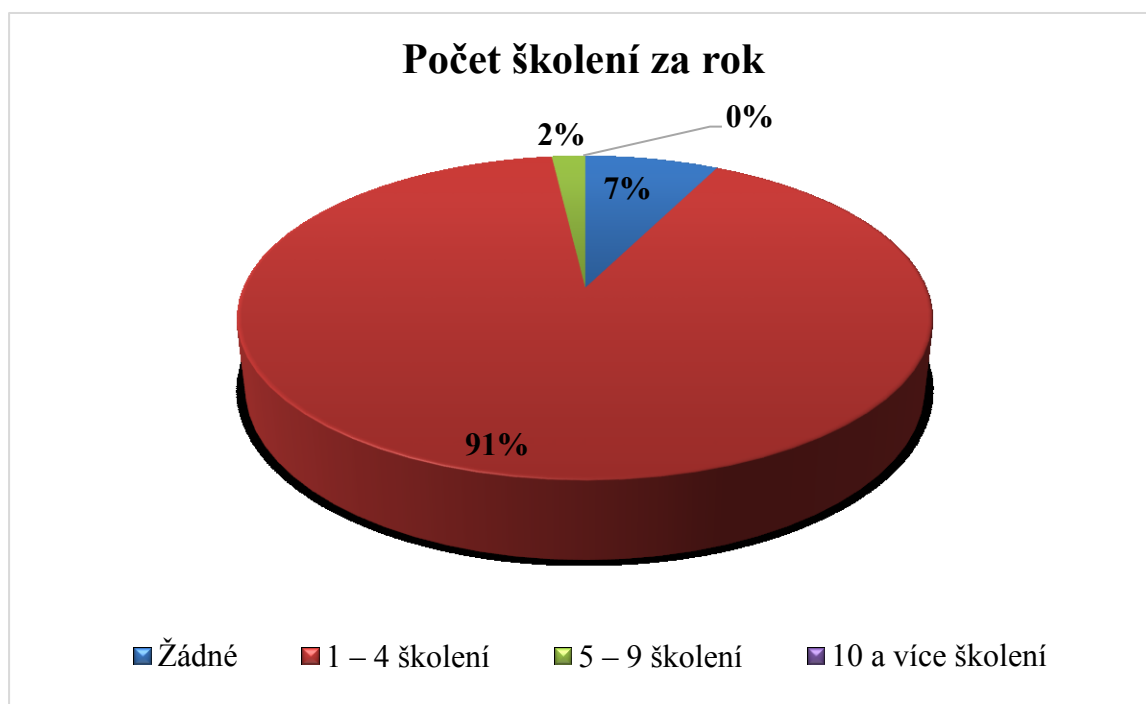
absolvovat, rozdělili jsme tyto počty opět do čtyř kategorií, které obsahovaly možnosti od žádného absolvovaného školení až po více jak deset školení za rok.

Tabulka 4. 8: Počet absolvovaných školení za rok

Počet školení za rok	Žádné	1 – 4 školení	5 – 9 školení	10 a více školení
	4	49	1	0

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Graf 4. 7: Počet absolvovaných školení za rok



**Zdroj:** Vlastní zpracování

Když jsme u respondentů zjišťovali, kolik školení absolvují během jednoho roku na pracovišti, výsledky se téměř shodovaly. Více jak 90 % respondentů, přesněji 91 %, uvedlo, že během jednoho roku absolvují 1 až 4 školení. Zbývající odpovědi jsou téměř zanedbatelné. Například možnost více jak 10 školení za rok neuvedl ani jeden respondent. Velice zajímavé odpovědi přišly s možností „žádné školení“, neboť tuto možnost zvolilo 7 % respondentů (celkem 4 pracovníci), i když je všeobecně známo, že absolvovat školení je na pracovišti nutné a pro další setrvání v zaměstnání téměř povinné. Poslední možnost,

která udávala rozpětí 5 až 9 školení během jednoho roku, zvolilo pouze 2 % respondentů, tedy jeden zaměstnanec územního pracoviště.

#### Otázka č. 9: Získávání informací o nabídce školení

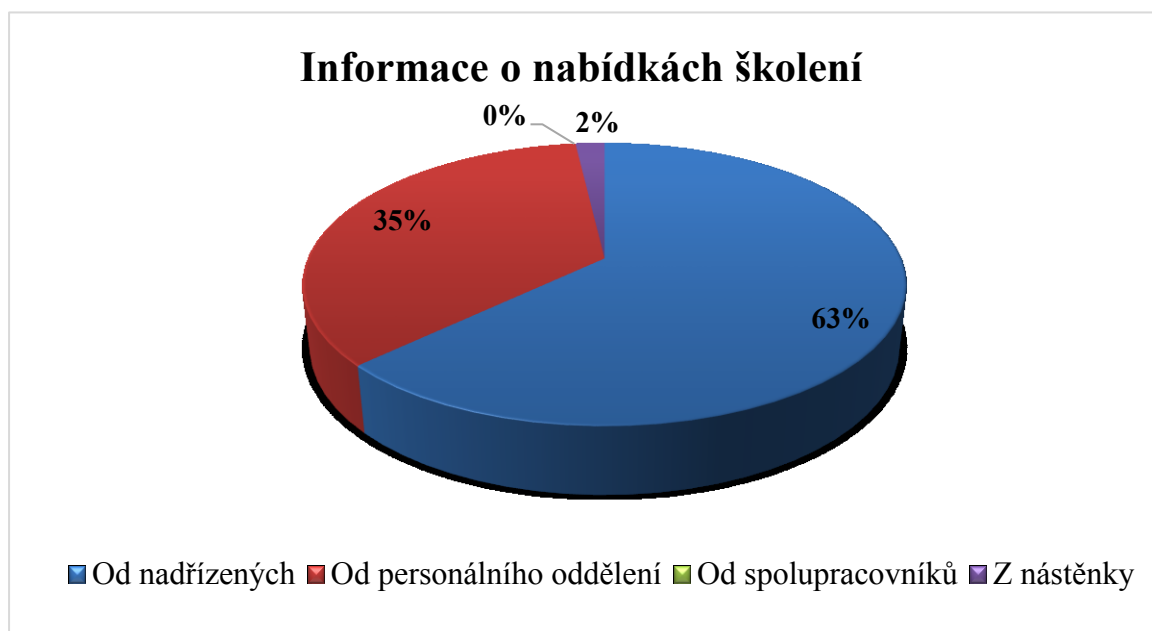
Otázka s číslem 9 v dotazníkovém šetření zjišťovala, kde nejčastěji zaměstnanci finanční správy územního pracoviště získávají informace o aktuální nabídce školení, které je momentálně k dispozici. Opět jsme ponechali čtyři typy možností výběru, kde museli zvolit jednu možnost, odkud se nejčastěji dozvídají o nabídce školení.

Tabulka 4. 9: Informace o nabídkách školení

Informace o nabídkách školení	Od nadřízených	Od personálního oddělení	Od spolupracovníků	Z nástěnky
	34	19	0	1

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Graf 4. 8: Informace o nabídkách školení



**Zdroj:** Vlastní zpracování

U školení ještě nadále zůstáváme, neboť další otázka se tázala, kde respondenti, respektive zaměstnanci územního pracoviště finanční správy, získávají informace o plánovaných školeních. Z uvedených čtyř možností, které jsme respondentům nabídli, 63 % z nich odpovědělo, že informace získávají přímo od nadřízených pracovníků. Tuto odpověď zvolilo 34 zaměstnanců. Další možnost, která čítala více odpovědí, bylo od personálního oddělení. Tuto odpověď zvolilo 35 % respondentů, tedy 19 zaměstnanců územního pracoviště. Zbylé dvě možnosti získaly nepatrný počet odpovědí, a to odpověď z nástěnky uvedl pouze jeden zaměstnanec a získala tak pouhé 2 % a odpověď od spolupracovníků nezvolil ani jeden respondent.

#### **Otázka č. 10: Oblíbený typ školení**

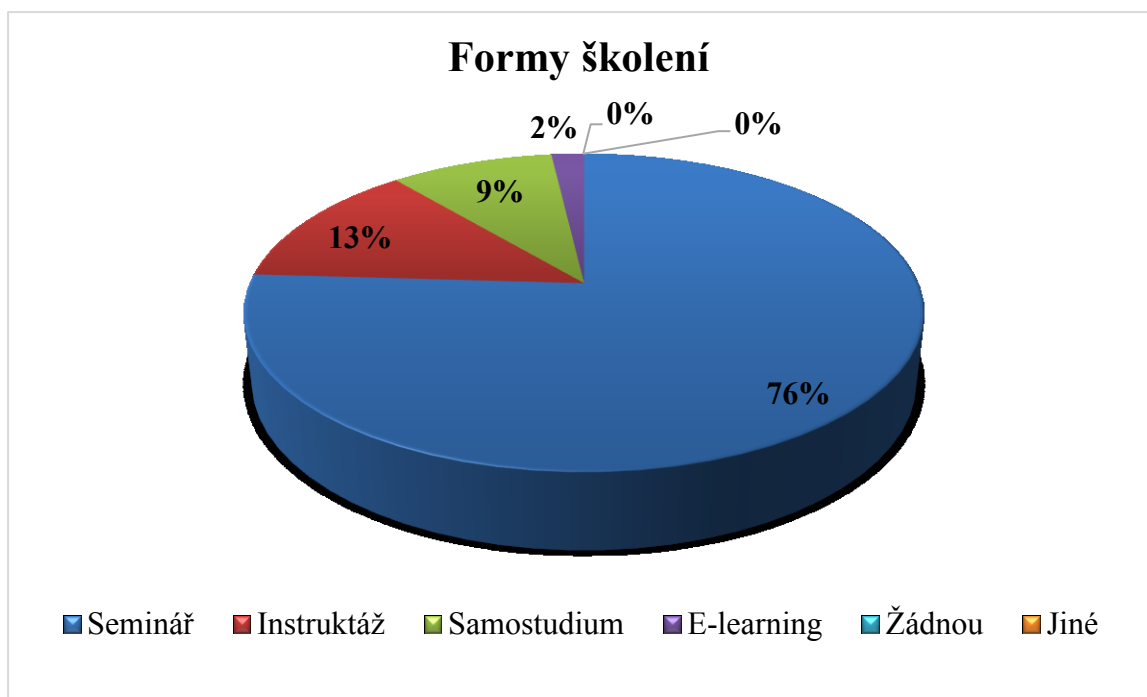
Předposlední otázka druhé části předloženého dotazníku se týkala oblíbené formy školení, kterou zaměstnanci finanční správy územního pracoviště upřednostňují před všemi ostatními typy školení. Tentokrát jsme respondentům dali na výběr z pěti možností, a zároveň jsme respondentům poskytli i možnost šestou, kterou ovšem měli doplnit sami, jestliže se ve výběru nevyskytla jejich oblíbená forma školení.

Tabulka 4. 10: Formy školení

Forma školení	Seminář	Instruktaž	Samostudium	E-learning	Žádnou	Jiné
	41	7	5	1	0	0

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Graf 4. 9: Formy školení



**Zdroj:** Vlastní zpracování

S další otázkou stále zůstáváme u pojmu školení, nyní jsme se však tázali, jakou formu školení mají respondenti nejraději. U této otázky jsme udělali nepatrnou změnu oproti ostatním, a to takovou, že jsme zvolili pro respondenty více možností odpovědí, než tomu bylo u otázek předchozích. Ovšem dle výsledků, byly některé možnosti zbytečné, neboť je nezvolil ani jeden pracovník. Jedná se o možnosti, které nejsou přímo specifikované, a to odpověď žádné školení a jiné, než uvedené typy školení.

Nejpodstatnější část odpovědí tvořila možnost typu školení seminář, kterou zvolilo 76 % respondentů, tedy celkem 41 zaměstnanců. Ostatní typy školení se ve svých odpovědích příliš neliší, to znamená, že odpověď s možností instruktaž zvolilo 13 % respondentů, tedy 7 zaměstnanců a odpověď typu samostudium zvolilo 9 % respondentů, tedy 5 zaměstnanců. Poslední možnost, která se u této otázky objevila, byla možnost školení na základě e-learningu, kterou zvolil pouze jeden zaměstnanec a doplnil tak zbývajících 2 %.

#### **Otázka č. 11: Průběh vyhodnocení školení**

Nyní se odstaváme k poslední otázce druhé části dotazníku. Tato otázka byla zaměřená na vyhodnocování školení, které je nezbytnou součástí každého školení a

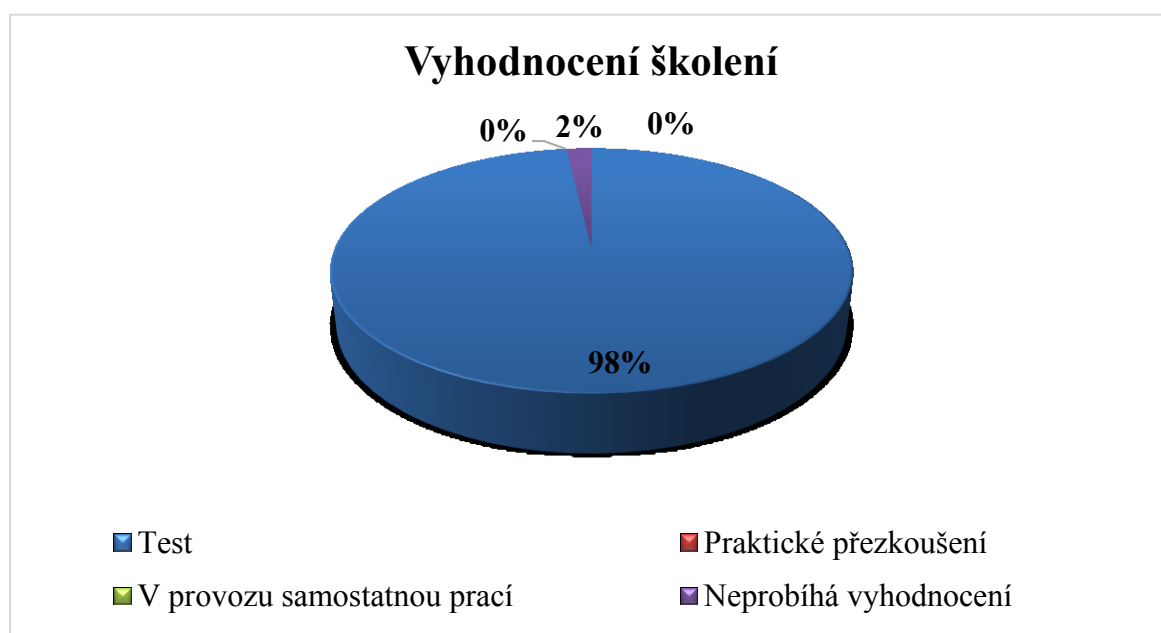
vzdělávání na pracovišti. Při této poslední otázce jsme se opět vrátili ke klasické formě čtyř možností odpovědí na výše zmíněnou otázku.

Tabulka 4. 11: Průběh vyhodnocení školení

Vyhodnocení školení	Test	Praktické přezkoušení	V provozu samostatnou prací	Neprobíhá vyhodnocení
	53	0	0	1

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Graf 4. 10: Vyhodnocení školení



**Zdroj:** Vlastní zpracování

Poslední otázkou druhé části dotazníku jsme chtěli zjistit, jak probíhá vyhodnocení školení, které už na pracovišti proběhlo. Opět jsme zde respondentům dali na výběr ze čtyř možností, kdy podle získaných dat je patrné, co na pracovišti jako vyhodnocení školení převládá. Téměř všichni zaměstnanci územního pracoviště finanční správy v Kroměříži zvolili jako svou odpověď hned první možnost, a to odpověď vyhodnocení školení formou testu. Tuto odpověď zvolilo 98 % respondentů, to znamená 53 zaměstnanců z 54 dotazovaných. Pouze jeden zaměstnanec zvolil odpověď, že na pracovišti žádné

vyhodnocení školení neprobíhá. Ostatní možnosti, jako praktické přezkoušení a v provozu samotnou práci, nezvolil ani jeden z respondentů. U této otázky je tedy možné konstatovat, že při většině absolvovaných školení na pracovišti probíhá jako výstup test.

Konečně se v poslední fázi vyhodnocení předloženého dotazníkového šetření dostáváme k první části dotazníku, a to je část, která se věnuje spokojenosti a motivaci zaměstnanců finanční správy územního pracoviště s nabízenou škálou školení na pracovišti, jejich přínosem a také se schopností nadřízených pracovníků motivovat své zaměstnance k rozvoji znalostí a dovedností. Tato část obsahuje šest otázek, na které se odpovídalo škálově, pomocí Likertovy škály. Tato škála obsahuje pět možností, tedy možnosti od 1 do 5, kdy 1 je naprosto nesouhlasím a 5 naprosto souhlasím. Možnost číslo 3 je neutrální a dává tak respondentovi možnost výběru, i když na danou otázku momentálně nedokáže odpovědět.

Z celkových 54 respondentů, kteří se zapojili do předloženého výzkumu, vyšlo, že zaměstnanci územního pracoviště finanční správy v Kroměříži jsou spíše spokojeni a motivováni k vykonávání školení na pracovišti a mají tak spíše pozitivní pohled na vzdělávání a rozvoj na pracovišti. Tento fakt dokazuje i výsledek dle zjištěného průměru ( $M = 3,556$ ).

Tabulka 4. 12: Spokojenost se vzděláním na pracovišti

Počet respondentů	Průměr	Směrodatná odchylka
54	3,556	0,115

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Ještě než se dostaneme k další části diplomové práce, zaměříme se podrobněji na vyhodnocení první dotazníkové části, a každou ze šesti otázek si prověříme z hlediska spokojenosti zaměstnanců s danou problematikou.

### **1. Zabývá se podle Vás FÚ dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?**

První otázka první části dotazníku, se zaměřovala na názor zaměstnanců na dostatečný zájem o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ze strany vedoucích pracovníků. Vzhledem k odpovědím, které oslovení respondenti uvedli, se můžeme domnívat, že oslovení zaměstnanci spíše souhlasí s dostatečným zájmem svých nadřízených o

vzdělávání a rozvoj na pracovišti, a jejich názor je tak spíše pozitivní. To také dokazuje získaný průměr s hodnotou 3,574.

Tabulka 4. 13: Zájem vedoucích zaměstnanců o vzdělávání a rozvoj

Počet respondentů	Průměr	Směrodatná odchylka
54	3,574	0,974

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## 2. Pociťujete sami potřebu vzdělávat se a zdokonalovat ve Vašem zaměstnání?

Další otázka v dotazníku pro změnu zjišťovala názor zaměstnanců na jejich vlastní rozvoj a vzdělávání na pracovišti, zda sami chtějí se vzdělávat či nikoliv. U této otázky můžeme konstatovat, že se setkala s nejvíce pozitivními odpověďmi z celé první části dotazníku. To můžeme mimo jiné také vidět na výsledném průměru, který má hodnotu  $M = 4,278$ .

Tabulka 4. 14: Postoj na vlastní vzdělávání a rozvoj

Počet respondentů	Průměr	Směrodatná odchylka
54	4,278	0,951

**Zdroj:** Vlastní zpracování

## 3. Motivuje Vás nadřízený k rozvoji potřebných znalostí a dovedností?

Třetí otázka první části dotazníku se zaměřovala na motivaci vedoucích pracovníků finanční správy územního pracoviště v Kroměříži k rozvoji znalostí a dovedností svých podřízených. Zjištěné informace vyjadřujeme pomocí aritmetického průměru, a rozptýlení hodnot od průměru hodnot – míru variability, určujeme směrodatnou odchylkou. Platí, že čím nižší směrodatná odchylka je, tím více si jsou zvolené hodnoty podobnější. Můžeme konstatovat, že u této otázky se asi nejvíce lišily odpovědi oslovených respondentů, a to můžeme také pozorovat na získaném výsledku. Z celkového počtu oslovených respondentů 54 vyšel průměr o hodnotě 3,092, tzn., že na danou otázku nebyli respondenti schopni odpovědět.

Tabulka 4. 15: Motivace ke vzdělávání a rozvoji od nadřízených pracovníků

Počet respondentů	Průměr	Směrodatná odchylka
54	3,092	1,191

**Zdroj:** Vlastní zpracování

#### 4. Byl (a) jste spokojen (a) s množstvím informací a zaškolením na Vaší pozici?

Další otázka první části dotazníku se zabývala mírou spokojenosti zaměstnanců s množstvím informací a zaškolením na dané pozici, na které daný respondent pracuje. Vzhledem k tomu, že ne všichni respondenti pracují na stejné pozici, by se dalo očekávat, že se odpovědi budou v mnohém lišit. Ovšem tato skutečnost není tak úplně pravdivá. Ze získaných odpovědí by se dalo říci, že zaměstnanci územního pracoviště finanční správy v Kroměříži jsou spíše spokojeni s množstvím informací, které jim byly poskytnuty při jejich zaškolování na danou pozici. To také dokazuje výsledek  $M = 3,407$ .

Tabulka 4. 16: Spokojenost s množstvím informací při zaškolování

Počet respondentů	Průměr	Směrodatná odchylka
54	3,407	0,872

**Zdroj:** Vlastní zpracování

#### 5. Považujete nabídku školení za uspokojivou?

Předposlední otázka, kterou si v tuto chvíli vyhodnotíme, se ptala na názor zaměstnanců finanční správy územního pracoviště v Kroměříži, zda je nabídka školení na jejich pracovišti, uspokojivá. U této otázky se také poměrně lišily výpovědi respondentů. Na základě celkových výsledků můžeme konstatovat, že se zaměstnanci přikláněli spíše k pozitivním odpovědím, ovšem v závěru vyplývá, že na danou otázku nedokázali odpovědět. To je patrné i z hodnoty průměru  $M = 3,296$ .

Tabulka 4. 17: Uspokojivá nabídka nabízených školení

Počet respondentů	Průměr	Směrodatná odchylka
54	3,296	1,149

**Zdroj:** Vlastní zpracování



Poslední otázka první části dotazníku se ptala na názor zaměstnanců finanční správy územního pracoviště v Kroměříži, zda jsou nabízená školení pro ně přínosná. Nelze říci, že dané odpovědi jsou jednoznačné, ovšem z celkového výsledku je patrné, že zde respondenti odpovídali spíše kladně a tak spíše souhlasí s přínosem pořádaných školení pro jejich vzdělávání a rozvoj. Tento výsledek je také patrný dle získaného průměru, a to  $M = 3,685$ .

Tabulka 4. 18: Přínos školení pro zaměstnance

Počet respondentů	Průměr	Směrodatná odchylka
54	3,685	1,103

**Zdroj:** Vlastní zpracování

V tuto chvíli jsme si vyhodnotili všechny části dotazníku a dospěli jsme ke všem závěrům, ke kterým jsme v diplomové práci chtěli dospět. Poslední část diplomové práce se bude zaměřovat na návrhy a doporučení, které z výzkumu vyplynuly právě po provedeném zkoumání zaměstnanců územního pracoviště finanční správy v Kroměříži.

## 5.2 Shrnutí dotazníku

Z celkových výsledků dotazníku je patrné, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, je v celkovém zájmu všech pracovníků, nehmledě na jejich pozici, pohlaví či věk. Většina respondentů odpovídala na všechny otázky většinou kladně a všichni byli ochotní spolupracovat.

Když se zaměříme na oblast proškolení, které by zaměstnanci chtěli věnovat větší pozornost, bylo dotazníkem zjištěno, že zaměstnanci vidí nedostatečnou pozornost v oblasti odborných znalostí. Naopak nejméně pozornosti by se mělo zaměřovat na manažerské dovednosti. Zda jsou tyto znalosti pro zaměstnance nejméně potřebné, či už jsou dostatečně proškoleni v této oblasti, však není známo.

S tím souvisí i další zjištění v dotazníkovém šetření, a to počet absolvovaných školení během jednoho roku. Zde se nejvíce respondentů shodlo na tom, že během roku absolvují buďto 1 nebo dokonce až 4 školení. Více jak 10 školení za rok neuvedl ani jeden respondent, dá se tak předpokládat, že tato možnost není zaměstnancům, územního pracoviště k dispozici.

Dalším zajímavým zjištěním bylo, jakou formu školení respondenti preferují před ostatními. Zde nejvíce respondentů zvolilo možnost seminář. Své zastoupení zde mají i instruktáž nebo samostudium, ovšem převládající prioritou je forma školení na základě semináře. O dalších formách školení nemá význam se více zmiňovat, neboť nezískali od respondentů ani jeden hlas.

Na základě dotazníkového šetření jsme zjišťovali i skutečnost, zda probíhá vyhodnocení školení a jakým způsobem toto vyhodnocení probíhá. I zde jsme se setkali s jednoznačnou odpovědí. Většina dotazovaných uvedla, že nejčastější formou vyhodnocení školení je formou testu. V podstatě, jiné možnosti odpovědí nebyly ani zmíněny. To znamená, že jediná forma vyhodnocení školení, která na územním pracovišti v Kroměříži probíhá, je vyhodnocení pomocí testu.

Z výše uvedených závěrů a výsledků lze konstatovat, že co se týče vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve finanční správě na územním pracovišti v Kroměříži, jsou zaměstnanci naladěni spíše pozitivně a veškeré nabídky a možnosti školení pozitivně přijímají. Je ale samozřejmé, že se zde najdou nedostatky, které je třeba důkladně zvážit a následně sestavit návrhy pro jejich odstranění. Tomuto tématu se budeme věnovat v následující kapitole.

## **5.3 Návrhy a doporučení**

Nyní se dostáváme ke kapitole, kde si uvedeme návrhy na úpravu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců finanční správy na územním pracovišti v Kroměříži. Tyto návrhy jsou zpracovány na základě výsledků dotazníkového šetření. Mezi tyto návrhy patří zejména motivace nadřízených k rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců, oblasti proškolení zaměstnanců a metody a formy vyhodnocení proběhlých školení.

### **1. Motivování zaměstnanců ke vzdělávání ze strany nadřízených pracovníků**

Dle analýzy výsledků procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané organizaci jsme spatřili nedostatek motivačních prostředků z pozic vedoucích pracovníků ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Na základě získaných výsledků můžeme konstatovat, že na danou otázku zaměstnanci nedokáží odpovědět, ale zároveň se jejich odpovědi výrazně liší. Takovou příčinou může být to, že ne všechny školení, které zaměstnanci absolvují během své práce, jsou pro ně dostatečně přínosná a tak nevidí žádný

smysl v jejich vykonávání. Možnou příčinou může také být, že za absolvované školení se zvýší zaměstnancům status, ale nečeká ho za to ani kariérní postup ani navýšení mzdy. Tento způsob motivace je nejefektivnější, a tudíž doporučeným návrhem je pořádání takových školení, které budou daným zaměstnancům zaručovat minimálně významnější osobní ohodnocení, případně kariérní postup či zvýšení mzdy. Další motivací mohou být plánovaná školení na zajímavějších místech, než je jen vedlejší kancelář stejné budovy, kde daný zaměstnanec pracuje. Na základě tohoto návrhu máme na mysli např. plánování vícedenních školení, které jsou v jiném městě a zaměstnavatel tak musí pro své podřízené zařídit ubytování a možnost stravy na tomto místě. Zde je také záruka, že se zaměstnanci setkají i s dalšími zaměstnanci z jiných územních pracovišť a mohou si tak předat navzájem informace a vzdělávat se tak i mimo plánované školení.

## **2. Rozšířenější nabídka oblastí proškolení zaměstnanců**

Z dotazníkového šetření také vzešlo to, že zaměstnanci vidí nedostatky proškolení v oblasti odborných znalostí, případně osobních dovedností. Zde je návrh poněkud složitější, protože každý zaměstnanec je jedinečný a pro každého z nich může oblast odborných znalostí či osobních dovedností, znamenat něco jiného. Na základě těchto skutečností navrhujeme vytvoření interního dotazníku, který bude všem zaměstnancům rozdán na základě plánovaných školení, kde se vedoucí pracovníci budou dotazovat, kde přesně by daný zaměstnanec chtěl zapracovat na svých znalostech, vědomostech a dovednostech. Na základě těchto výsledků by pak vedoucí pracovníci mohli sestavit školení přímo „ušitá“ na míru daným zaměstnancům, a ti by pak mohli absolvovat školení, která by byla pro ně maximálně přínosná a tím by se také zvýšila jejich spokojenost na pracovišti, a také by se posílila záruka, že daný zaměstnanec by chtěl v zaměstnání zůstat a neměl by potřebu práci měnit a hledat něco lepšího. Jediná nevýhoda, která může s tímto dotazníkem nastat je ta, je vzhledem k plánování školení přímo pro pracovníky, by tyto dotazníky nemohli být anonymní, a tak hrozí, že by se spousta zaměstnanců nechtělo ke své nespokojenosti přiznat, a tak by do dotazníku neuvedli pravdivé informace a školení by tak byli zbytečná a nepřínosná. Ovšem to je otázka schopného vedení, které dokáže své pracovníky povzbuzovat a podporovat a naopak v nich nevzbuzovat pochybnosti a myšlenky méněcennosti.

### **3. Rozšíření metod a forem k vyhodnocení školení**

Třetím, a zároveň posledním návrhem, který si v rámci analýzy výsledků dotazníkové šetření uvedeme, se týká metod a forem vyhodnocování školení. Téměř všichni respondenti uvedli, že vyhodnocení probíhá formou testu. Na tom samozřejmě není nic špatného, ale bylo by vhodné, kdyby takové vyhodnocení probíhalo i jiným způsobem, neboť test po nějakém čase může pracovníky nudit a výsledky tak nemusí být relevantní. Existuje několik druhů metod, které se dají použít k vyhodnocení jakéhokoliv školení, je však jasné, že by metoda měla logicky navazovat na proběhlé školení. Proto navrhuje, aby vyhodnocování na územním pracovišti finanční správy v Kroměříži probíhalo hned několika způsoby. Neznamená to však přílišné zkoušení zaměstnanců, zda si ze školení zapamatovali co možná nejvíce informací, ale navrhuje to z toho důvodu, že to bude jak pro zaměstnance, tak i pro vedoucí pracovníky zajímavější, skupinové hodnocení může stmelit kolektiv a zároveň si také zaměstnanci budou osvojené informace více opakovat a více se na ně soustředit a tak si je budou podmiňovat, až se stanou běžnou součástí jejich práce. Je to tedy taková další forma vzdělávání a rozvoje na pracovišti. Mezi metody vyhodnocení navrhuje samozřejmě již zmíněný test, který bude následně doplněn diskuzí, chcete-li tzv. supervizí, kde se sejdou všichni zaměstnanci, kteří prošli daným školením, a zde si budou vyměňovat názory, pocity, dojmy a vědomosti, které jim proběhlé školení přineslo. Následně pak bude probíhat poslední fáze, a to bude vyhodnocení přímo na pracovišti, přímou prací daného zaměstnance. V této fázi již bude každý pracovník sám za sebe a vedoucí pracovník jej bude také sám hodnotit. Tato fáze by měla být vždy až poslední, až zaměstnanci projdou testem i hodnotící supervizí, aby tam měli dostatek času na osvojení si získaných vědomostí a dovedností.

Uvedli jsme tedy tři návrhy a doporučení pro proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na územním pracovišti finanční správy v Kroměříži. Ovšem aplikace v praxi už nezáleží na nás, nýbrž na vedoucích pracovnících dané organizace, zda výše uvedené návrhy uvede do svého vzdělávacího systému. Jsme si však vědomi toho, že uvedené návrhy jsou poměrně časově náročné, především poslední zmíněný návrh, zároveň však podotýkáme, že návrhy nejsou nereálné a je tak možné je aplikovat v praxi.

## 6 ZÁVĚR

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na pracovišti je neustále důležitým a aktuálním tématem pro všechny společnosti, podniky a organizace, kteří mají zájem o prosperitu a pozitivní vývoj své firmy. Aby tato skutečnost nastala, je důležitá spolupráce mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, s tím také souvisí vzájemné pochopení, důvěra a podpora. Jen se spokojenými zaměstnanci může organizace dosáhnout těch nejlepších výsledků. A právě tento stav nastává ve chvíli, kdy se správně naplňuje kvalitní systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, který nadefinuje potřeby zaměstnanců a organizace v oblasti vzdělávání, zajistí vhodné metody vzdělávání a rozvoje a určí vhodné možnosti vyhodnocování procesu a vzdělávání zaměstnanců.

Cílem předložené diplomové práce bylo zanalyzovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve finanční správě na územním pracovišti v Kroměříži. Na základě této analýzy jsme se zaměřili na míru spokojenosti zaměstnanců s dosavadní nabídkou školení a možností vzdělávání, které jim finanční správa jako taková a samozřejmě vedoucí pracovníci, nabízejí. Nedílnou součástí této analýzy také bylo zjištění, jak se do vzdělávání na pracovišti angažují sami zaměstnanci, jaké formy jim vyhovují a naopak, kde by chtěli zapracovat, respektive, na které oblasti vzdělávání a rozvoje by se vedoucí zaměstnanci měli více zaměřit, aby veškerá činnost vedla ke spokojenosti všech zaměstnanců.

Abychom mohli takovou analýzu zrealizovat, bylo nejprve za potřebí, seznámit se se základními teoretickými pojmy a oblastmi, které úzce souvisejí se vzděláváním na pracovišti. Jedná se tak o oblasti řízení lidských zdrojů, oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zde se seznámit s problematikou metod vzdělávání, podnikového vzdělávání či s trendy v podnikovém vzdělávání. Samozřejmostí pak dále bylo seznámení se s teoretickými východisky z oblasti finanční správy, které tak přiblížili fungování všech zaměstnanců v této oblasti, neboť finanční správa spadá do státní správy a tak veškeré kroky zaměstnanců ve finanční správě jsou řízeny zákony. Tyto zákony jsme zde stručně uvedli a také jsme se na základě těchto zákonů zaměřili na vzdělávání zaměstnanců ve finanční správě, které je také v těchto zákonech uvedeno. Alespoň co se týče základní formy vzdělání, které je potřebné pro výkon práce ve finanční správě.

Všechny tyto poznatky byly zpracovány a uvedeny v teoretické části diplomové práce, a na základě nich jsme pak provedli analýzu současného systému vzdělávání a

rozvoje zaměstnanců finanční správy na územním pracovišti. Tato analýza byla provedena na základě dotazníkového šetření, které tak zajistilo větší množství dat od více respondentů najednou za krátký časový úsek, a zároveň zajišťovalo potřebnou anonymitu, kterou jsme na začátku předloženého výzkumu respondentům slíbili. Analýza dat proběhla pomocí popisné analýzy a veškerá data byla zaznamenána do tabulek a grafů pro lepší přehlednost výsledků.

Díky výše uvedeným krokům jsme získali potřebná data pro vyhodnocení současného stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců územního pracoviště finanční správy. Co se týče míry spokojenosti zaměstnanců s nabídkou a formou školení a vzdělávání na pracovišti, nejsou zaměstnanci jednoznačně přesvědčení o svém názoru, ale spíše se přiklání k možnosti, že jsou spíše spokojeni s momentální situací ve smyslu vzdělávání a rozvoje. Ovšem jsou zde i takové oblasti, ve kterých by zaměstnanci chtěli trochu zapracovat, respektive by chtěli, aby jim vedení nabídlo více možností ke vzdělávání, jako například v oblasti odborných znalostí, které jsou pro práci zde, na územním pracovišti finanční správy nesmírně důležité a neustálé se vzdělávání v něm je více než žádoucí.

Jednou z oblastí, kde by bylo důležité věnovat více času a úsilí ze strany vedoucích pracovníků, je na základě výpovědi zaměstnanců, motivace ke vzdělávání a rozvoji. Zaměstnanci toto vzdělávání vykonávají, ale především z toho důvodu, že cítí, že jej vykonat musí. Chybí jim dostatečná motivace od vedoucích pracovníků, která by je vedla vzdělávání vykonávat i z osobních důvodů, ne jen z důvodu splnění určité pracovní normy. V kapitole návrhy a doporučení jsme tedy uvedli pár možností, jak by vedoucí pracovníci mohli své podřízené lépe motivovat k výkonu vzdělávání na pracovišti, a tak si zajistit nejen lepší výkony ve vzdělávání, ale také spokojenější pracovníky, kteří nebudou mít do budoucna potřebu hledat si zaměstnání někde jinde.

Na základě všech výše uvedených výsledků si dovoluujeme konstatovat, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců probíhá na územním pracovišti finanční správy tak, jak by mělo, jsou zde dostatečné nabídky k rozvoji zaměstnanců, ovšem je potřeba myslet na to, že neustálé opakování stejných postupů brzy zaměstnance omrzí, a vzhledem k délce praxe většiny zaměstnanců, je stále uvádění stereotypů, může omrzet.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9883-7.
- [2] BARTÁK, Jan, 2007. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3] BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUS a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé střední firmy*. Brno: CP Books, a.s., 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [6] CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [8] FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [9] HOLÁ, Jana, 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
- [10] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [11] KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [12] KOUBEK, Josef, 2003. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [13] STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [14] SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

- [15] TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [16] VETEŠKA, Jaroslav 2013. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost, 167 s. ISBN 978-80-905460-0-4.
- [17] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [18] WRIGHT, Patrick a Raymond NOE, 1995. *Management of Organizations*. London: Irwin, 857 s. ISBN 9780071156226.

#### **Seznam elektronických zdrojů:**

- [1] BABIŠ, Andrej, 2015. *Interpelace č. 369 pana poslance Ing. Zbyňka Stanjury ve věci počtu pracovníků finanční správy*. In: [www.psp.cz](http://www.psp.cz) [online]. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: [www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=112974](http://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=112974)
- [2] BUSINESS DICTIONARY, ©2017. In: [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com) [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/manager.html>
- [3] FINANČNÍ SPRÁVA, ©2013 – 2017. In: [www.financnisprava.cz](http://www.financnisprava.cz) [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/organizacni-rad-fs-cr>
- [4] FINANČNÍ SPRÁVA, ©2013 – 2017. In: [www.financnisprava.cz](http://www.financnisprava.cz) [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/generalni-financni-reditelstvi/organizacni-struktura-gfr/sekce-metodiky-a-vykonu-dani/odbor-majetkovych-dani-ocenovani-a-ostatnich-agend>
- [5] FINANČNÍ SPRÁVA, ©2013 – 2017. In: [www.financnisprava.cz](http://www.financnisprava.cz) [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/generalni-financni-reditelstvi/organizacni-struktura-gfr/sekce-pravni/odbor-vymahani>
- [6] KADEČKA Stanislav a Filip RIGEL, 2009. *Výkon státní správy – kompetence, odpovědnost*. In: [www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz) [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: [www.mvcr.cz/soubor/vykon-statni-spravy-kompetence-pdf.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/vykon-statni-spravy-kompetence-pdf.aspx)



- [7] MATOUŠ, Zdeněk, 2015. *Podnikové vzdělávání v České republice*. In: [www.ligsuniversity.cz](http://www.ligsuniversity.cz) [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.ligsuniversity.cz/o-nas/publikace-studentu/podnikove-vzdelavani-v-ceske-republice/>
- [8] MINISTERSTVO VNITRA, © 2017. In: [www.portal.gov.cz](http://www.portal.gov.cz) [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=76084&nr=456~2F2011&rpp=15#local-content>
- [9] MINISTERSTVO VNITRA, © 2017. In: [www.portal.gov.cz](http://www.portal.gov.cz) [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony>
- [10] MINISTERSTVO VNITRA, © 2017. In: [www.portal.gov.cz](http://www.portal.gov.cz) [online]. [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=82812&nr=234~2F2014&rpp=15#local-content>
- [11] SUPERKARIERA, ©2017. In: [www.superkariera.cz](http://www.superkariera.cz) [online]. [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/metody-vzdelavani-zamestnancu-mimo-pracoviste.html>
- [12] STATNISPRAVA.CZ, ©2000 – 2017. In: [www.statnisprava.cz](http://www.statnisprava.cz) [online]. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <https://www.statnisprava.cz/rstsp/ciselniky.nsf/i/d0027?opendocument&:CZ0721>
- [13] SCS.ABZ.CZ: Slovník cizích slov, 2005-2016. In: [slovník-cizich-slo.abz.cz](http://slovník-cizich-slo.abz.cz) [online]. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slo.abz.cz/web.php/slovo/kompetence>
- [14] THE BALANCE, © 2017. In: [www.thebalance.com](http://www.thebalance.com) [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/what-is-a-manager-2276096>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	a podobně
č.	číslo
např.	například
s.	strana
Sb.	sbírky
tzv.	takzvaně
tzn.	to znamená

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 4. 1: Počty zaměstnanců Finanční správy České republiky.....	42
Tabulka 4. 2: Pohlaví respondentů .....	44
Tabulka 4. 3: Věk respondentů .....	46
Tabulka 4. 4: Dosažené vzdělání respondentů.....	47
Tabulka 4. 5: Délka praxe.....	48
Tabulka 4. 6: Pracovní pozice.....	50
Tabulka 4. 7: Oblasti školení, kterým by se mělo věnovat více pozornosti .....	51
Tabulka 4. 8: Počet absolvovaných školení za rok.....	53
Tabulka 4. 9: Informace o nabídkách školení.....	54
Tabulka 4. 10: Formy školení .....	55
Tabulka 4. 11: Průběh vyhodnocení školení.....	57
Tabulka 4. 12: Spokojenost se vzděláním na pracovišti .....	58
Tabulka 4. 13: Zájem vedoucích zaměstnanců o vzdělávání a rozvoj.....	59
Tabulka 4. 14: Postoj na vlastní vzdělávání a rozvoj .....	59
Tabulka 4. 15: Motivace ke vzdělávání a rozvoji od nadřízených pracovníků .....	60
Tabulka 4. 16: Spokojenost s množstvím informací při zaškolování .....	60
Tabulka 4. 17: Uspokojivá nabídka nabízených školení .....	60
Tabulka 4. 18: Přínos školení pro zaměstnance.....	61

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 2. 1: Vnější prostředí organizace.....	13
Obrázek 3. 2: Organizační struktura finančních úřadů .....	28
Obrázek 3. 3: Organizační struktura územního pracoviště.....	31

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 4. 1: Pohlaví respondentů .....	45
Graf 4. 2: Věk respondentů.....	46
Graf 4. 3: Dosažené vzdělání respondentů .....	47
Graf 4. 4: Délka praxe respondentů .....	49
Graf 4. 5: Pracovní pozice .....	50
Graf 4. 6: Oblasti školení, kterým by se mělo věnovat více pozornosti .....	52
Graf 4. 7: Počet absolvovaných školení.....	53
Graf 4. 8: Informace o nabídkách školení.....	54
Graf 4. 9: Formy školení.....	56
Graf 4. 10: Vyhodnocení školení.....	57

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домии, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠBTUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. 4. 2017



Bc. Lukáš Adamík

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA P I: Dotazník pro zaměstnance

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Dobrý den,

jmenuji se Lukáš Adamík a jsem studentem 5. ročníku Vysoké školy Báňské – Technické univerzity Ostrava, ekonomické fakulty, oboru Management a nyní zpracovávám závěrečnou diplomovou práci na téma „Analýza systému vzdělávání a rozvoje státních zaměstnanců ve finanční správě“.

Touto cestou bych Vás chtěl požádat, zda byste mohli vyplnit dotazník ohledně Vašich názorů na výše uvedenou problematiku. Dotazník Vám zabere pár minut, a mně tím velice pomůžete k úspěšnému dokončení diplomové práce. Dotazník je anonymní a veškerá získaná data využiji pouze pro účely mé práce.

Děkuji za Vaši pomoc a Váš čas.

Jestliže není uvedeno jinak, Vaše odpovědi zaznačte křížkem, v jaké míře se ztotožňujete s daným výrokiem na škále 1 – 5, kdy: **1 – naprosto nesouhlasím, 2 – spíše nesouhlasím, 3 – nedokážu odpovědět, 4 – spíš souhlasím, 5 – naprosto souhlasím.**

<b>1. Zabývá se, podle Vás, FÚ dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?</b>					
<b>2. Pociťujete sami potřebu vzdělávat se a zdokonalovat ve Vašem zaměstnání?</b>					
<b>3. Motivuje Vás nadřazený k rozvoji potřebných znalostí a dovedností?</b>					
<b>4. Byl (a) jste spokojen (a) s množstvím informací a zaškolením na Vaší pozici?</b>					
<b>5. Považujete nabídku školení za uspokojivou?</b>					
<b>6. Jsou školení pro vás přínosná?</b>					



**7. Jaké oblasti by FÚ měl věnovat při proškolení větší pozornost?**

- ☐ odborné znalosti (zákony, účetnictví)
- ☐ osobní dovednosti (komunikace, asertivita, vystupování)
- ☐ manažerské dovednosti (vedení, motivace týmů, delegování)
- ☐ ostatní znalosti (cizí jazyk, práce na PC)

**8. Kolik školení během roku absolvujete?**

- ☐ žádné
- ☐ 1 – 4
- ☐ 5 – 9
- ☐ 10 a více

**9. Kde získáváte informace o nabídce školení? (označte pouze jednu odpověď)**

- ☐ od nařízených
- ☐ od personálního oddělení
- ☐ od spolupracovníků
- ☐ z nástěnky

**10. Jakou formu školení upřednostňujete? (označte pouze jednu odpověď)**

- ☐ seminář
- ☐ instruktáž
- ☐ samostudium
- ☐ e-learning
- ☐ žádnou
- ☐ jiné.....

**11. Jak probíhá vyhodnocení účinnosti školení?**

- ☐ test
- ☐ praktické přezkoušení
- ☐ v provozu samotnou prací
- ☐ neprobíhá vyhodnocení

**12. Pohlaví?**

- ☐ muž
- ☐ žena

**13. Kolik je Vám let?**

- ☐ 18 – 29 let
- ☐ 30 – 44 let
- ☐ 45 – 59 let
- ☐ 60 a více let

**14. Jaké je Vaše vzdělání?**

- ☐ střední
- ☐ střední odborné
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské

**15. Jak dlouho na FÚ pracujete?**

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1 – 5 let
- ☐ 6 – 10 let
- ☐ více jak 10 let

**16. Na jaké pozici pracujete?**

- ☐ odborný referent
- ☐ vrchní referent
- ☐ rada
- ☐ odborný rada

**Děkuji za Vaši ochotu a přeji mnoho pracovních i osobních úspěchů.**